

Fallstudie zum Gesundheitsmanagement aus der Automobilzuliefererbranche – Die Autoliv GmbH

Ingwert Jan Ingwertsen & Dirk Lümke

Die Wurzeln Autolivs reichen zurück zum Jahr 1953 als Lennart Lindblad zusammen mit seinem Bruder Stig, „Lindblads Autoservice“ gründeten und Sicherheitsgurte entwickelte und produzierte. Anfang 1960 kamen die ersten 3-Punkt Gurte erfolgreich auf den Markt. 1965 wurde mit „Autoliv Schwedengurte GmbH & Co. KG“ in Hamburg eine deutsche Niederlassung gegründet, die 1973 ihren Sitz nach Elmshorn im Südwesten Schleswig-Holsteins verlegte.

Autoliv Inc. entstand 1997 durch die Fusion des führenden europäischen Herstellers von Insassenschutzsystemen, der schwedischen Autoliv AB, mit der Morton ASP (Automotive Safety Products), dem führenden Airbag-Hersteller in Nordamerika und Asien. Das Unternehmen ist heute Weltmarktführer im Bereich Insassenschutzsysteme für die Automobil-Industrie.

Mit der Einführung der weltweit ersten Seitenaufprallschutz-Systeme (SIPS und Inflatable Curtain) und des Anti-Schleudertrauma-Sitzes (AWS) setzte Autoliv weitere Meilensteine.

In unserem Streben nach der Entwicklung der fortschrittlichsten und kostengünstigsten Produkte am Markt und ständiger Verbesserung der Kundenzufriedenheit erwarten wir von unseren Mitarbeitern großes Engagement und hohe Flexibilität. Gleichzeitig eröffnet Autoliv seinen Mitarbeitern die Chance sich in einem internationalen und modernen Umfeld weiterzuentwickeln. Diese interessanten Perspektiven anzubieten ist jedoch nur möglich, da Autoliv sich als lernende Organisation kontinuierlich an veränderte Marktbedingungen anpasst. Und dazu wiederum ist das Potenzial der Autoliv Mitarbeiter ein bedeutender Erfolgsfaktor.

Das Werk Elmshorn ist ein international ausgerichteter Entwicklungs- und Produktionsstandort für Gurtsysteme mit rund 1 300 Mitarbeiter, davon 45 Prozent Frauen. Über 40 Prozent der Belegschaft sind in der Produktion tätig. Der Ausländeranteil beträgt ca. 22 Prozent, der Altersdurchschnitt liegt bei 40 Jahren.

Die Produktionsbereiche (Montage) sind gekennzeichnet durch eine hochgradig arbeitsteilige halbautomatisierte Serienfertigung im Akkordlohn unter REFA-Gesichtspunkten und den hohen Qualitätsanforderungen der Automobilindustrie.

Der dortige Krankenstand (Abb. 1) ist seit vielen Jahren ein ständiger Diskussionspunkt. Durch verschiedene Einzelmaßnahmen wie z.B. Einsatz von Ergonomie-Software bei der Planung von Betriebsmitteln, verstärkte Einbindung des Betriebsarztes bei Wiedereingliederungen, Beschäftigung zahlreicher befristeter Mitarbeiter aber auch Fehlzeitenkündigungen ist über die Jahre hinweg ein Absinken der Fehlzeitenquote erreicht worden, das Fehlzeitenniveau aber nach wie vor hoch.

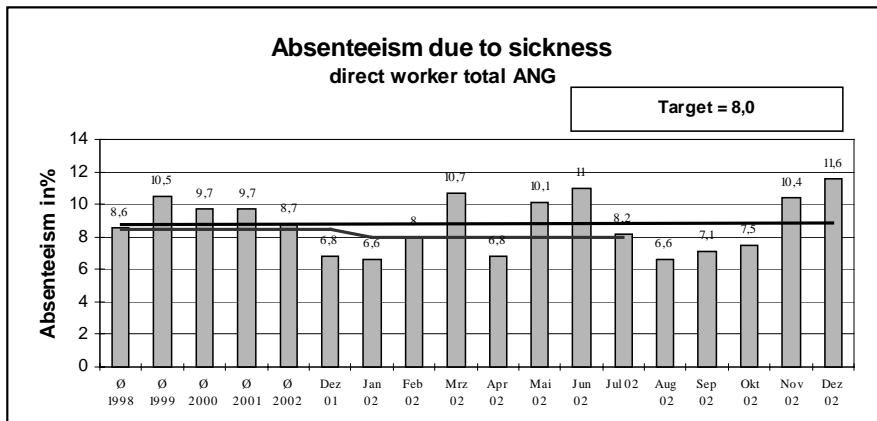


Abb. 1: Verhältnis Arbeitstunden / Bezahlte Stunden Arbeitsunfähigkeit

In den Entwicklungs- und Verwaltungsbereichen sind keine nennenswerten Fehlzeiten festzustellen (Abb. 2), jedoch sind insbesondere durch die Einführung von Großraumbüros zur Stärkung der Kommunikation Belastungen durch Lärm/Geräusche und ein ungeregeltes Raumklima bekannt.

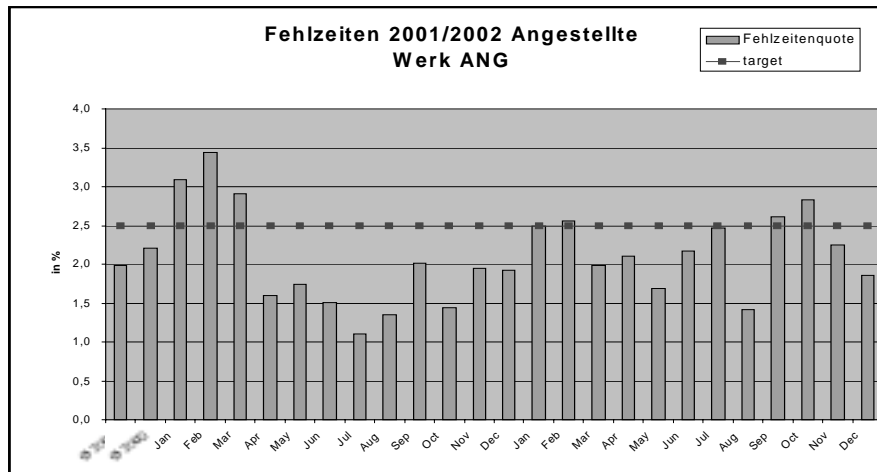


Abb. 2: Fehlzeiten Angestellte

1. Die diagnostische Basis

1.1 Die Initiative

Der hohe Krankenstand in der Produktion, trotz der verschiedenen Einzelmaßnahmen, und die Umgebungsbelastungen in den Bürobereichen haben seitens der Geschäftsleitung zum Verlassen der üblichen Handlungsmuster geführt. Ziel ist, der Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen in Zukunft mehr Gewicht zu verleihen. Gleichzeitig verbindet sich damit auch die Hoffnung, die sehr negativ besetzte Fehlzeitendiskussion in eine positive und verbindliche kontinuierliche Gesundheitsförderung überzuleiten. Die enge Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung und der glaubhafte Ansatz, ein integriertes Gesundheitsmanagement dauerhaft einführen zu wollen, sind dabei für den Erfolg des Vorhabens ebenso wichtig wie eine gute Vorbereitung und Analyse der Ist-Situation.

Autoliv hat sich in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen padoc® dazu entschlossen, eine systematische und umfassende Gesundheitsdiagnose durchzuführen. Die Unterstützung durch einen externen Partner mit entsprechenden Erfahrungen ist zum einen aufgrund der naturgemäß fehlenden Betriebsblindheit und dem größeren Abstand zu der Organisation von Vorteil, zum anderen aufgrund des medizinischen und wissenschaftlichen Sachverstandes gerade in der Phase der Analyse der Ist-Situation von großem Vorteil.

1.2 Das Diagnose-Team

Mit dem Start des Projekts ist das Diagnose-Team zusammengestellt worden. Es besteht aus dem Personalleiter, dem Betriebsrat, der Werksleitung und padoc®. Dieses Team hat die Aufgabe alle bereits im Unternehmen vorhandenen Daten zusammenzutragen und auszuwerten, die jeweiligen Diagnoseschritte zu planen und durchzuführen sowie das Kommunikationskonzept umzusetzen. Die enge und intensive Zusammenarbeit der Schlüsselfunktionen im Unternehmen und von diesen mit padoc® ist die wichtigste Voraussetzung für den Projekterfolg.

1.3 Das Kommunikationskonzept

Ein Qualitätskriterium betrieblicher Gesundheitsförderung ist, dass die gesamte Belegschaft auf dem Wege der internen Öffentlichkeitsarbeit über alle Diagnoseschritte und über die Zwischenergebnisse rechtzeitig und umfassend informiert wird. Dieses wird bei Autoliv auch gerade aufgrund vergangener Erfahrungen konsequent betrieben. Bevor die Mitarbeiter aktiv in die Analysephase eingebunden wurden, erfolgte eine Information aller Beschäftigten über die Ziele und geplanten Maßnahmen durch ein persönliches Anschreiben (Abb. 3). Wichtiger Bestandteil ist dabei die sehr frühe Ankündigung, gemeinsam von Geschäftsleitung und Belegschaftsvertretung, über alle wichtigen Ergebnisse der Diagnose unter anderem im Rahmen von Betriebsversammlungen regelmäßig informieren zu wol-

len. Vor Beginn der Gesundheitsdiagnose hat sich padoc® in diesem Rahmen vorgestellt. Seitdem ist das Thema Gesundheitsmanagement fester Bestandteil der Betriebsversammlungen bei Autoliv. Zusätzlich haben alle Mitarbeiter jederzeit die Gelegenheit sich über eine speziell eingerichtete Informationstafel über den Verlauf des Projekts zu informieren.



Abb. 3: Persönliches Anschreiben

2. Die systematische Diagnose

Nach den Qualitätskriterien betrieblicher Gesundheitsförderung basieren entsprechende Maßnahmen auf einer sorgfältigen Diagnose. Insbesondere aufgrund des bei Autoliv bestehenden lernenden Systems, stellt eine gesundheitsbezogene Organisationsdiagnose die notwendige Voraussetzung dar, um spätere Maßnahmen zu planen, durchzuführen und zu bewerten. Nur durch diese Systematik lassen sich nachhaltige Wirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erzielen. Die häufig zur Diagnose und Evaluation und bislang auch bei Autoliv verwendeten Arbeitsunfähigkeitsdaten erlauben zwar ei-

ne Eingrenzung von Problemen und Zielgruppen, aber keine verlässliche Diagnose der zugrunde liegenden Probleme und Ursachen. Deshalb wendet Autoliv das Konzept der lernenden Organisationen auch für das Gesundheitsmanagement an.

Ziel der Autoliv Gesundheitsdiagnose ist:

1. eine bedürfnis- und zielorientierte Planungsgrundlage für Maßnahmen zu erhalten,
2. eine größtmögliche Effektivität und Effizienz der zu planenden Maßnahmen zu erzielen,
3. vorhandene Erfahrungen, Daten und Ressourcen zu nutzen,
4. eine breite Unterstützung im Unternehmen für die Planung und Durchführung von Maßnahmen zu erreichen.

Der systematische Aufbau der Diagnose sieht vor, dass zunächst alle im Unternehmen vorhandenen Daten gesammelt und ausgewertet werden. Dazu zählen die Fehlzeitenberichte der Personalabteilung, Arbeitsschutzdaten der Berufsgenossenschaften (Unfälle, Berufskrankheiten), Gesundheitsberichte der Krankenkassen, Protokolle der Arbeitsschutzausschuss-Sitzungen, Übersichten zur Mitarbeiter- und Unternehmensstruktur, Informationen über den Betriebssport, Gefährdungsanalysen, Interviews mit den gesundheitsrelevanten Akteuren im Unternehmen, Arbeitsplatzanalysen und Betriebsbegehungen.

Diese umfangreichen Informationen wurden zusammengeführt und ausgewertet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse waren die Grundlage für den nächsten Diagnoseschritt.

2.1 Die Fokusgruppen

Diese wurden als reine Diagnose-Workshops unter Leitung eines externen Moderators durchgeführt. In jeweils 120 Minuten haben sich durchschnittlich sechs bis sieben Mitarbeiter über die Mitarbeiterzufriedenheit, Ursachen für Fehlzeiten und das Führungsverhalten geäußert. Die Festlegung dieser Themen begründet sich auf die Auswertung der oben aufgeführten Datenquellen. Es wurden insgesamt 14 repräsentative Gruppen durchgeführt, die zum einen die Mitarbeiterstruktur des Unternehmens widerspiegeln. Sie waren ein weiteres Puzzelteil für das Gesamtbild der Gesundheitssituation des Unternehmens und einzelner Arbeitsbereiche. Der bei Autoliv praktizierte innovative Einsatz von Fokusgruppen als reines Diagnoseinstrument hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, da die Mitarbeiter, an den praktischen Gegebenheiten des Unternehmens orientiert, nur sehr kurz aus den Arbeitsabläufen herausgenommen werden. Da es sich bei den Fokusgruppen nur um eins von mehreren Diagnoseinstrumenten handelt ist im Rahmen der Autoliv Gesundheitsdiagnose eine Kombination aus Diagnose und Interventions-Workshop wie z. B. in Gesundheitszirkeln mit mehreren Terminen nicht erforderlich. Die Ergebnisse der Fokusgruppen sind dann wiederum eingeflossen in den nächsten Diagnoseschritt.

2.2 Der Mitarbeiterfragebogen

Aus den Ergebnissen der bei Autoliv vorhandenen Daten und aus den Befunden der Fokusgruppen wurden die Themenbereiche für die Mitarbeiterbefragungen definiert. Diese bestanden aus:

1. Geist und Seele,
2. Vorgesetzte, Führungskräfte und Kollegen,
3. Anerkennung, Belohnung und Weiterbildung,
4. Arbeit und Gesundheit,
5. Gesundheitsverhalten,
6. Gesundheit und Krankheit.

Durch die gute Zusammenarbeit des Diagnose-Teams ist ein für Autoliv sehr spezifischer Fragebogen entstanden, der sich auf die gesamte Organisation bezieht und alle Bereiche einschließt. Neben den üblichen allgemeinen Angaben (z.B. Alter, Geschlecht usw.) wird sowohl die Abteilung als auch der Arbeitsplatz jedes Mitarbeiters erfasst. Diese beiden Angaben erlauben Rückschlüsse auf die Themen Führung und Organisation sowie Auswertungen bezüglich abteilungsunabhängiger Umgebungsbedingungen. Selbstverständlich werden über den gesamten Befragungsprozess hinweg alle datenschutzrechtlichen Bedingungen streng beachtet. Die Befragung ist anonym und die Auswertung lässt keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter zu. Insbesondere zu diesem Thema erhalten die Mitarbeiter zum Fragebogen ein Anschreiben des Diagnosteteams. Den Mitarbeitern wird außerdem deutlich gemacht, dass sie entscheidenden Einfluss auf künftige Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Prävention haben. Um einen weiteren Anreiz zur Beteiligung an dieser Befragung zu bieten, werden von Autoliv attraktive Preise unter allen Befragungsteilnehmern verlost.

Die im Unternehmen vorhandenen Daten, die Ergebnisse der Fokusgruppen und des Mitarbeiterfragebogens fließen nun in den letzten Schritt der Diagnose ein.

2.3 Die Einzelinterviews

Hier führt padoc zwanzigminütige Einzelinterviews mit 50 Mitarbeitern, die nicht an den Fokusgruppen teilgenommen haben, aber ihre jeweiligen Arbeitsbereiche repräsentieren, um die Resultate der bisherigen Diagnose zu vertiefen. Ein Schwerpunkt dabei ist, bestimmte Problemlösungen oder Veränderungsmöglichkeiten aus Sicht des Mitarbeiters so genau wie möglich zu identifizieren. Die Ergebnisse aus allen Diagnosemodulen fließen in eine abschließende Bewertung ein. Alle Daten werden zusammenhängend interpretiert und diskutiert. Daraus werden konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt. Damit ist der erste Schritt des lernenden Zyklusses, die Diagnose abgeschlossen, und der nächste Schritt erreicht: die Planung von Maßnahmen.

3. Zusammenfassung

Die hier vorgestellte Gesundheitsdiagnose kann wegen ihrer Systematik aber vor allem mit ihrem umfassenden Ansatz als einzigartig und vorbildlich bewertet werden. Die Ergebnisse dieser Diagnose sind die ideale Basis für ein sinnvolles Gesundheitsmanagement. Autoliv ist ein schönes Beispiel dafür, dass zwar die Fehlzeiten als zentraler Auslöser verstärkter Bemühungen um die Gesundheit der Mitarbeiter sind, hier aber erkannt wurde, dass einzelne Maßnahmen nicht weiterhelfen. Die Fehlzeiten-Problematik wird im Gesamtkontext gesehen und als Symptom für gesundheitliche und psychosoziale Probleme begriffen, die ihre Wurzeln in der Organisation, der Führung oder den einzelnen Mitarbeitern haben können. Genau um das herauszufinden wurde diese umfassende Autoliv Gesundheitsdiagnose durchgeführt, integriert in das im Unternehmen vorhandene System der lernenden Organisation.