

Corporate Social Responsibility (CSR)

„Ein Leitfaden für die Einführung von CSR in den Handlungsfeldern
CSR-Markenentwicklung, Arbeitsplatz und Umwelt“

CSR-Handlungsfelder



Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des Programms "CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. (Januar 2015)

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Präambel | 4 |
| 2 | CSR-Markenentwicklung | 5 |
| 2.1 | Die Entwicklung von CSR-Werten und Markenintegration | 5 |
| 2.1.1 | Theorie – Vorgehensweise „Das prinzip:penta“ | 6 |
| 2.1.2 | Praxisbeispiel - Maschinenfabrik Völkmann GmbH..... | 8 |
| 2.1.3 | Herausforderungen | 10 |
| 2.1.4 | Handlungsempfehlungen | 10 |
| 2.2 | Die Vertiefung von CSR-Werten..... | 12 |
| 2.2.1 | Vom Mitarbeiter zum Markenbotschafter | 12 |
| 2.2.2 | Praxisbeispiel – Maschinenfabrik Völkmann GmbH..... | 14 |
| 2.2.3 | Herausforderungen | 15 |
| 2.2.4 | Handlungsempfehlungen | 15 |
| 3 | Arbeitsplatz | 16 |
| 3.1 | Betriebliches Gesundheitsmanagement..... | 16 |
| 3.1.1 | Die Vorgehensweise..... | 16 |
| 3.1.2 | Der Ansatz im Unternehmen..... | 21 |
| 3.1.3 | Herausforderungen | 23 |
| 3.1.4 | Handlungsempfehlungen | 23 |
| 3.2 | Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung..... | 24 |
| 3.2.1 | Eine Anleitung | 25 |
| 3.2.2 | Die Ausführung im Unternehmen..... | 26 |
| 3.2.3 | Herausforderungen | 32 |
| 3.2.4 | Handlungsempfehlungen | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Umwelt..... | 34 |
| 4.1 Die Systematik..... | 34 |
| 4.2 Die Einführung im Unternehmen | 35 |
| 4.3 Herausforderungen | 38 |
| 4.4 Handlungsempfehlungen | 39 |
| 5 Schlussbemerkung..... | 40 |
| 6 Impressum..... | 41 |

1 Präambel

Insa Kunz

Bereits seit langem ist die Rolle von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft und ihrer Verantwortung für die Gesellschaft ein diskutiertes Thema. In der Vergangenheit galt der „Ehrbare Kaufmann“ als Leitbild. In diesem Leitbild steht er für die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Tugenden, die als vorteilhaft für eine langfristig ausgerichtete Geschäftstätigkeit gelten und zur Sicherung von Arbeitsplätzen führen. Mit dem Erscheinen des Grünbuchs der Europäischen Union 2001 zog der Begriff „Corporate Social Responsibility“ in Europa ein und gab der Debatte um die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft neue Impulse. Es stand nicht mehr nur die wirtschaftliche Unternehmenseffizienz zur langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen im Fokus. Ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Kohärenz wurde als durchaus verträglich angesehen. Der „Ehrbare Kaufmann“ kann somit nicht mehr nur für sein eigenes Handeln verantwortlich gemacht werden. Heutzutage übernimmt er neben seiner Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch eine Verpflichtung gegenüber seinen Lieferanten, der Umwelt und der Gesellschaft. Diese Verantwortung und Verpflichtung wirkt sich auf die innere und äußere Darstellung des Unternehmens aus.

Corporate Social Responsibility wird dabei als ein Konzept verstanden, dass die Möglichkeit bietet, Sozialinvestitionen und geschäftlichen Nutzen zu vereinbaren. Im Idealfall erfolgt die Kombination von CSR-Instrumenten derart, dass strategisch wichtige Bereiche aus allen vier Handlungsfeldern Markt, Gemeinwesen, Arbeitsplatz und Umwelt abgedeckt werden. Dazu hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn im Jahr 2007 im Rahmen der Studie „Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?“ 1.100 Unternehmen aus Deutschland befragt. Herausgekommen ist, dass 98,4% der befragten Unternehmen mindestens ein CSR-Instrument aus den vier Handlungsfeldern anwenden. 38% der Unternehmen nutzen mindestens ein Instrument aus allen vier Feldern. Nur 5% der Unternehmen kombinieren die CSR-Instrumente so miteinander, dass nicht nur jedes der vier CSR-Handlungsfelder abgedeckt wird, sondern auch systematisch einzelne, strategisch wichtige Bereiche innerhalb der Felder kombiniert werden.

Der folgende Leitfaden soll Unternehmen unterstützen, die CSR-Instrumente zugunsten einer langfristigen, strategischen Ausrichtung über die CSR-Markenentwicklung und die Handlungsfelder Arbeitsplatz und Umwelt zu implementieren. Er beinhaltet dazu neben Vorgehensweisen auch Herausforderungen und Handlungsempfehlungen sowie konkrete Praxisbeispiele.

2 CSR-Markenentwicklung

Lothar Hötger, Juliane Glauser

Die Forderung der Gesellschaft nach Verantwortung und Nachhaltigkeit bietet Unternehmen die große Chance, sich erfolgreich und klar zu positionieren. Eine starke Marke besitzt dabei stets starke Kernwerte mit klaren Nutzenversprechen, die mit den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen übereinstimmen müssen. Sie dienen der Orientierung, Wiedererkennung und können Sympathien wecken. Auf Basis dieser Schlüsselfaktoren werden Entscheidungen getroffen, ganz gleich ob es um den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung, eine Geschäftsbeziehung oder die Einstellung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht. Um diese Entscheidungen nicht dem Zufall zu überlassen, gilt es, die Bestandteile der Marke und ihre Ausrichtung auf Nachhaltigkeit herauszuarbeiten, zu gliedern und davon eine entsprechende CSR-Markenführung und -kommunikation abzuleiten. Des Weiteren kann sie als Fundament für die Ausrichtung von CSR-Instrumenten in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz und Umwelt dienen.

2.1 Die Entwicklung von CSR-Werten und Markenintegration

Mit der systematischen Integration der CSR-Werte und Ziele in die Marke und das Leitbild eines Unternehmens beginnt der systematische und nachhaltige Change-Prozess. Ziel ist es, eine auf den CSR-Werten basierende Veränderung der Unternehmenskultur zu erreichen, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die damit verbundenen Herausforderungen, speziell für die produzierenden Unternehmen der Branchen Metall-, Maschinenbau- und Industrieelektronik, sind zahlreich. Sie umfassen u.a. den Rückgang von Bewerbern, vor allem im Nachwuchsbereich, den demografischen Wandel hin zu einer älter werdenden Belegschaft, die nach wie vor bestehende Schwierigkeit, Frauen für die Betriebe zu gewinnen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Notwendigkeit, ressourceneffizient zu wirtschaften und als gewinnorientiertes Unternehmen zugleich gesellschaftlich verantwortungsvoll zu handeln.

Durch die Einbindung von CSR in die Markenstrategie wird nachhaltiges Handeln zur glaubwürdigen Investition, die mittel- und langfristig zum Wachstum des Unternehmens und der Marke beiträgt. Die Vorteile, die sich aus dem gesellschaftlichen Engagement ziehen lassen, sind vielfältig. Sie umfassen u.a. die Erschließung neuer Märkte oder Nischen in bestehenden Märkten, die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Fachkräfte und die Förderung der Mitarbeitermotivation. Weitere potenzielle Vorteile sind die verstärkte Kundenbindung, verbesserte Bonität und geringere Risiken sowie bessere Beziehungen zu Verwaltungen und Behörden.

2.1.1 Theorie – Vorgehensweise „Das prinzip:penta“

Die Kommunikationsagentur team:penta hat mit dem prinzip:penta eine eigene Methodik zur Ermittlung der CSR-Werte und ihrer Integration in die Unternehmensmarke entwickelt. Es betrachtet dabei die Unternehmensmarke als Bestandteil eines komplexen Beziehungsgeflechts aus fünf Elementen:

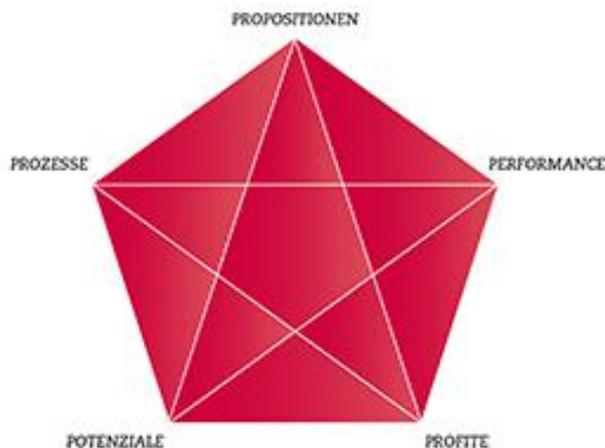


Abbildung 1: Kommunigon Elemente Markenkommunikation

Potenziale: Was geht in meine CSR-Markenkommunikation ein und was wird von ihr beeinflusst? Wer kommuniziert mit wem unter welchen Bedingungen?

Prozesse: Wie entsteht bewusste CSR-Markenkommunikation? Auf welche Abläufe muss ich dabei achten?

Propositionen: Was wird dem Adressaten im Rahmen der CSR-Markenkommunikation versprochen? Was biete ich meinen Adressaten?

Performance: Womit wird bewusste CSR-Kommunikation betrieben? Wie wird diese vermittelt?

Profite: Was erfolgt aus der CSR-Kommunikation? Was bewirkt sie?

Das prinzip:penta ermittelt dabei die CSR-Potenziale eines Unternehmens oder einer Marke, steuert die Prozesse, entwickelt Nutzenversprechen, definiert die Art und Weise des CSR-Unternehmensauftritts und der erwarteten Profite. Je umfangreicher diese fünf Elemente mit ihren Unterpunkten beleuchtet werden, desto fundierter und erfolgreicher wird die darauf aufbauende CSR-Markenkommunikation. Das prinzip:penta beschreibt zudem, wie die einzelnen Elemente ineinandergreifen und sich auf die unternehmerischen CSR-Ziele, die

dafür benötigten Ressourcen und die entsprechenden CSR-Aktivitäten auswirken. Das Ergebnis sind individuelle Lösungen und Durchgängigkeit als Grundlage für erfolgreiches, nachhaltiges Handeln.

CSR-Kernwerte-Workshop

In sogenannten CSR-Kernwerte-Workshops ermittelt die Agentur team:penta mit Hilfe ihres prinzip:penta die CSR-Propositionen bzw. Nutzenversprechen eines Unternehmens. Propositionen sind Signalinhalte darüber, was der Initiator für den Adressaten tun kann, tun will oder tut. Mit diesen Aussagen soll das Potenzial des Adressaten den Vorstellungen des Initiators entsprechend ausgerichtet werden: Was verspricht der Initiator dem Adressaten im Rahmen seiner bewussten CSR-Kommunikation? Dabei umfasst „Versprechen“ alle Signale, die beim Adressaten in einen Beurteilungsprozess über den Initiator oder seine Leistungen eingehen können. Je besser das Versprechen des Initiators die Erwartungen des Adressaten formt oder trifft, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, den Strom der Potenzialveränderungen im eigenen Sinne zu beeinflussen, also angestrebte Kommunikationsprofite zu erzielen.

1. Elemente der CSR-Propositionen sind „Technisches“, „Wirtschaftliches“, „Soziales“, „Schönes“ und „Persönliches“.

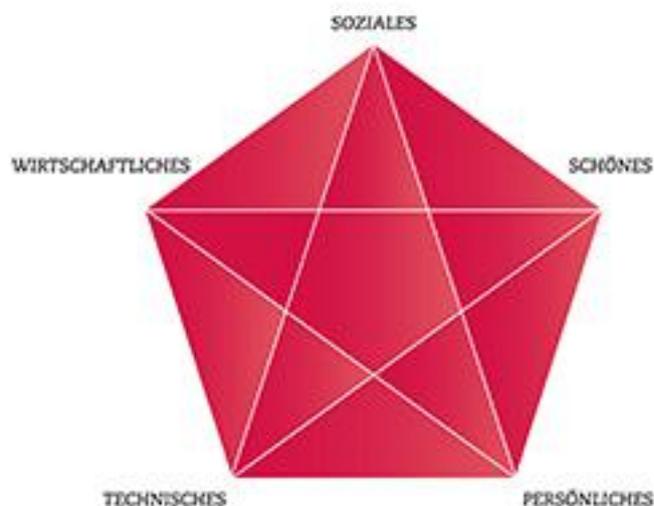


Abbildung 2: Pentagon Elemente Propositionen

„Technisches“ steht für Versprechen in Bezug auf die materiellen und immateriellen Bestandteile, den Entstehungsprozess oder die Funktionsweise von etwas. „Wirtschaftliches“ steht für Versprechen in Bezug auf die materielle, immaterielle oder monetäre Erfolgs- bzw. Vermögensposition eines Adressaten. Dabei können die Aspekte Qualität, Ausmaß und Unsicherheit hinsichtlich des Erfolgs oder Vermögens unterschieden werden. „Soziales“ steht für Versprechen in Bezug auf den Umgang des Adressaten mit anderen Menschen, wie z.B.

Partner, Freunde, Kollegen oder Familie. „Schönes“ steht für Versprechen in Bezug auf die angenehme Wahrnehmung von etwas durch den Adressaten oder in Bezug auf den Adressaten. Da die Wahrnehmung über die Sinneskanäle erfolgt, bezieht sich dies auf das Sehen, Hören, Riechen, Schmecken oder Tasten von etwas. „Persönliches“ steht für Versprechen in Bezug auf das körperliche, kognitive oder emotionale Wohlbefinden des Adressaten.

Basierend auf diesen fünf Elementen der CSR-Propositionen können die unternehmensspezifischen CSR-Markenkerne abgeleitet werden. Diese wiederum können in eine entsprechende CSR-(Neu-)Positionierung münden.

2.1.2 Praxisbeispiel - Maschinenfabrik Völkmann GmbH

Wie eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Marke als Leistungsversprechen nach innen und außen wirkt und gleichzeitig als „treibende Kraft“ für eine zukunftsorientierte Geschäftspolitik fungiert, beweist die Maschinenfabrik Völkmann – ein werteorientiertes und zugleich innovatives Familienunternehmen. Dieses entwickelte gemeinsam mit der Dortmunder Agentur team:penta im Rahmen eines CSR-Markenkerne-Workshops eine neue aus der Unternehmensphilosophie abgeleitete CSR-Positionierung nach dem Prinzip: penta. Sie mündete in einem modernisierten Erscheinungsbild und dem Unternehmensclaim „Werte erhalten. Zukunft gestalten.“. Er verweist einerseits auf die Tätigkeit des mittelständischen Unternehmens als Service- und Reparaturdienstleister und die Werteorientierung als Familienunternehmen. Andererseits beschreibt er die Ausrichtung des Unternehmens hin zur Erschließung neuer Märkte und einer nachhaltigen Mitarbeiterförderung.

Die ermittelten und letztlich bekräftigten Unternehmenswerte – Tradition, flache Hierarchien, der Respekt gegenüber der Belegschaft und Kunden sowie Investitionen in neue Techniken und Prozesse – finden sich in der aktuellen CSR-Image- und Leistungsbroschüre sowie im neuen Internetauftritt wieder. Aber auch intern werden sie als Besonderheit wahrgenommen. So bestätigte die Überprüfung der CSR-Werte mittels eines speziell konzipierten Mitarbeiter-Fragebogens ihre authentische Wirkung nach innen.



Abbildung 3: Völkmann CSR-Imagebroschüre

Die Wertorientierung der Maschinenfabrik Völkmann bildet die ideale Grundlage für eine langfristige und effektive CSR-Strategie. Sie wird ersichtlich durch ein aufeinander abgestimmtes Verhalten, eine einheitliche Kommunikation und ein durchgängiges Erscheinungsbild nach innen und außen. Zudem dient es der Mitarbeitermotivation und -identifikation mit dem Unternehmen und dem eigenen Aufgabenbereich.

„Die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Werten hat uns gezeigt, welche Instrumente einer nachhaltigen Unternehmensstrategie wir bereits erfolgreich umsetzen und an welchen Stellen Nachholbedarf besteht“, erklärt Geschäftsführerin Wenke Völkmann-Gröne. „In dem Maße, wie wir unseren Betrieb für eine strategische Neuausrichtung neu organisieren, müssen wir dabei auch die Mitarbeiterschaft flexibel machen und sie als Ideengeber und Motoren für Veränderungen einbeziehen.“

Ein Beispiel: Um Arbeitsprozesse im Rahmen einer systematischen Innovations- und Lernkultur modern zu gestalten und zu verbessern, hat das Dortmunder Unternehmen einen langjährigen Mitarbeiter zum sogenannten Modernisierungscoach ausbilden lassen. Er soll dazu beitragen, den Modernisierungsprozess voranzutreiben und zu optimieren. Gleichzeitig soll er Unterstützer und Multiplikatoren im eigenen Unternehmen gewinnen, um den Prozess aktiv zu gestalten und zu festigen. Dazu wurde er zu folgenden Themen geschult: Aufbau und Wirkungsweise von Modernisierungsprozessen, die Stärkenentwicklung heterogener Teams, Methoden zur Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung sowie die Schaffung von Wissensbrücken bei alternden Belegschaften.

Ergänzend zu prozessoptimierenden Maßnahmen will das Unternehmen auch die familienbewusste Personalpolitik verbessern, um Mitarbeiter zu motivieren, Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft zu binden und beteiligte sich deshalb 2013 erfolgreich am Projekt „FamUnDo – Familienbewusste Unternehmen in Dortmund“.

Darüber hinaus initiierte das Unternehmen einen Gesundheitszirkel, in dem sich Beschäftigte der Verwaltung und Produktion engagieren. Aufgabe des Zirkels ist es, Maßnahmenpläne für die betriebliche Gesundheitsförderung zu erstellen und gleichzeitig die Treiberfunktion bei der Umsetzung zu übernehmen. Auf diese Weise werden mehrere Ziele erreicht: Das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten wird gestärkt, ihre Gesundheit gefördert und die Kommunikation untereinander verbessert.

2.1.3 Herausforderungen

Gerade kleine und mittelständisch geprägte Unternehmen begegnen den gesellschaftlichen, politischen und unternehmerischen Herausforderungen im operativen Tagesgeschäft nur phasenweise, sporadisch und mit isolierten Einzelmaßnahmen. Auf akute Herausforderungen wird häufig mit Ad-hoc-Maßnahmen reagiert. Eine verantwortungsvolle und gute Unternehmensführung orientiert sich jedoch an Marken und Leitbildern (explizit) und dem Verhalten der Verantwortlichen im operativen Geschäft (implizit). Vielen klein- und mittelständischen Unternehmen fehlt es aber oft an strategischem Know-how und Bewusstsein über die Wirkung des Unternehmens nach innen und außen sowie über die Instrumente und Methoden, ihre bereits intern gelebte Marke im Sinne einer positiven Außenwirkung zu definieren und zu positionieren.

Eine verantwortungsvolle strategische Nachhaltigkeitspolitik kann dazu beitragen, Unternehmen und Marken zu profilieren und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Voraussetzung ist, dass CSR zum Kerngeschäft der strategischen Ausrichtung und zur Wertekultur des Unternehmens passt.

2.1.4 Handlungsempfehlungen

Der Einstieg in eine bewusst nachhaltige Unternehmensführung ist wie eine Schatzsuche: Oft stellt sich heraus, dass insbesondere mittelständische Unternehmen bereits eine Vielzahl an CSR-Aktivitäten vorweisen können, auf denen aufgebaut werden kann. Dazu muss das Unternehmen zunächst analysiert werden, um anschließend die vorhandenen und vorstellbaren CSR-Maßnahmen ins ein Verhältnis zu den wirtschaftlichen Zielen zu setzen.

Jedes Unternehmen kann unterschiedliche CSR-Formen für sich in Anspruch nehmen – abhängig von der Größe, dem Markt, dem Budget oder den eigenen Zielen. Soll die Effizienz gesteigert werden? Wird ein strategisches Risikomanagement verlangt? Gilt es, sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren? Müssen Innovationen geschaffen werden? Oder gehört es zur Unternehmensphilosophie „Gutes“ zu tun? Wichtig ist in jedem Fall, unternehmerische Verantwortung zu leben, statt bloß zu kommunizieren. Dazu

muss sie ein konkreter Bestandteil des Kerngeschäfts sein und nachhaltig auf Prozesse einwirken.

Es gibt verschiedene Methoden, ein Unternehmen auf sein CSR-Potenzial hin zu untersuchen und daraus resultierend eine Nachhaltigkeitsstrategie abzuleiten:

- Branchen- und Umfeldanalyse
- Potenzial- oder SWOT-Analyse
- Stakeholder-Analyse
- Wertschöpfungskettenanalyse

Um herauszufinden, welche Form von Verantwortung ein Unternehmen für sich beanspruchen will, gilt es, den CSR-Prozess gründlich zu planen, Geschäftsführung, Vorstand und operative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenzubringen, Personen mit zentralen Aufgaben und in Schnittstellenfunktionen zu integrieren, die Zielsetzung gemeinsam zu definieren und eine Vorgehensweise festzulegen.

Zur Umsetzung und Kommunikation von CSR bieten sich folgende Maßnahmen an:

- Cause-related Marketing
- Corporate Volunteering
- CSR-Leitbild
- Diversity Management
- Human-Ressources-Management
- Nachhaltigkeitsbericht
- Public Relations
- Sponsoring
- Stakeholder-Dialog
- Umweltmanagementsystem
- Unternehmenskultur

2.2 Die Vertiefung von CSR-Werten

Sylke Schaffrin-Runkel, Viktoria Berntzen

Im Rahmen der CSR-Werte Workshops zur Markenentwicklung werden der Markenkern und damit die Werte des Unternehmens erarbeitet. Bei der Vertiefung der CSR Werte gilt es herauszufinden, ob den Beschäftigten die Aussage der Marke und den damit verbundenen Werten überhaupt bewusst ist und ob sie diese in ihrem Arbeitsalltag leben. Das langfristige Ziel ist, die Mitarbeitenden zu „Markenbotschaftern“ zu machen.

2.2.1 Vom Mitarbeiter zum Markenbotschafter

Die Geschäftsführung mit der der Werte-Workshop durchgeführt wurde, setzt sich idealerweise in einer extern moderierten Sitzung mit folgenden Fragestellungen auseinander:

- Wie wird bei uns gearbeitet, um der Marke gerecht zu werden?
- Was bedeutet es für das Unternehmen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn die Marke beispielsweise als zuverlässig, verantwortungsbewusst, hilfsbereit und authentisch wahrgenommen werden soll?
- Kennen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Markenwerte und handeln sie auch danach?
- Wissen die Beschäftigten, was die Marke für ihre tägliche Arbeit bedeutet?
- Sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Botschafter der Marke?

Maßnahme Mitarbeiterbefragung

Um Antworten auf diese Fragestellungen zu erhalten, ist es im ersten Schritt sinnvoll, eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Wichtig ist dabei, dass sowohl die Durchführung als auch die Auswertung extern erfolgen. Die Befragung dient der Prüfung der erarbeiteten Werte und gelebten Werte sowie deren Konformität zur Reflexion und Bewusstseinsbildung gelebter Werte und zur Darstellung der Markenwerte in ihrer Gesamtheit.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, welche Werte bei den Beschäftigten bereits verinnerlicht sind, welche vermittelt und welche bewusst gemacht werden müssen.

Führungskräfte als Multiplikatoren der Marke

Um eine Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen, muss die Marke für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Führungskräften misst man dabei eine große Rolle zu. Sie sind das wichtigste Glied zwischen der Unternehmensführung, die die Markenpositionierung festlegt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Marke gegenüber den Kunden vertreten. Führungskräfte sind Multiplikatoren. Sie müssen wissen, welcher Anspruch sich aus der Marke des Unternehmens ergibt, z.B. wie jemand eingestellt sein muss, der im Sinne der Markenpositionierung handeln soll. Sie müssen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorleben, wie sie zu handeln haben und somit die Marke für die Belegschaft nachvollziehbar machen.

Um dieses Ziel zu erreichen ist die Durchführung von Workshops mit den Führungskräften zu empfehlen. Die Erarbeitung der Ziele und Inhalte der Workshops erfolgt dabei anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Folgende Fragestellungen sind zu klären:

- Welche Werte werden in unserem Unternehmen bereits gelebt?
- Wo haben wir als Unternehmensleitung und Führungskräfte Grundhaltungen, die unsere Beschäftigten noch nicht verinnerlicht haben oder die ihnen noch gar nicht bewusst sind?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Markenbotschafter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen verstehen, was im Unternehmen wichtig und wünschenswert ist und welche Botschaften sich im Denken und Handeln aller Beschäftigten zeigen sollen. Erst wenn jeder verstanden hat, was die eigene Marke ausmacht und womit sich das Unternehmen gegenüber anderen abgrenzt, kann sie dem Kunden gegenüber authentisch repräsentiert werden. Erst dann deckt sich das Versprechen des Unternehmens gegenüber ihren Kunden mit dem tatsächlich wahrgenommenen Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber den Kunden. Starke Marken brauchen interne Identifikation und diese wiederum setzt Verständnis voraus.

Internal Branding, die Etablierung einer nach innen gerichteten Markenführung, hilft Unternehmen dabei, eine Marke mit Leben zu füllen. Die folgende Tabelle verdeutlicht den Unterschied zwischen interner Kommunikation und Internal Branding:

Tabelle 1: Von der internen Kommunikation zum internal Branding

| | Interne Kommunikation | Internal Branding |
|--------------------|-------------------------------------|---|
| erstellt... | strategisches Kommunikationskonzept | Markenbezug (alle Maßnahmen beziehen sich auf die Markenwerte und den Markenkern) |

| | | |
|------------------------|--|--|
| möchte... | informieren und motivieren | involvieren und für die Marke begeistern |
| fördert... | Identität | Identifikation |
| hat zum Ziel... | informierte und motivierte Mitarbeiter | begeisterte Markenbotschafter |

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen auch die Beschäftigten von der Marke infiziert werden, um begeisterte Markenbotschafter zu werden. Um das zu erreichen, gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Führungskräfte fungieren als Multiplikatoren und begeistern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Workshops in der gleichen Art und Weise für die Marke.
2. Jeder Beschäftigte erhält, ähnlich wie die Führungskräfte, die Möglichkeit, in einem Workshop zum Markenbotschafter „ausgebildet“ zu werden.

2.2.2 Praxisbeispiel – Maschinenfabrik Völkmann GmbH

Nachdem die Maschinenfabrik Völkmann zunächst die Erarbeitung der Werte mit team:penta durchgeführt hat, wurden in einem Gespräch anhand des Markenkerns, der erarbeiteten Werte und der oben genannten Fragestellungen die Inhalte für eine Analyse erarbeitet. Beschlossen wurde, dass eine Mitarbeiterbefragung das geeignete Instrument zur Analyse ist. Die Mitarbeiterbefragung wurde anonym anhand eines handschriftlich auszufüllenden Fragebogens durchgeführt und extern ausgewertet. Diese Befragung ließ deutlich werden, dass ein Großteil der erarbeiteten Werte bereits stark in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist. Probleme zeigten sich hingegen bei der Kommunikation von der Geschäftsleitung hin zu den Beschäftigten. Im Rahmen einer Ergebnispräsentation vor der Geschäftsleitung wurde entschieden, gezielt an diesem Punkt anzusetzen und Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation einzuleiten. Dazu wurde ein entsprechendes Konzept erarbeitet. Als erste Maßnahme gab es eine Rückspiegelung der Befragungsergebnisse an die Beschäftigten, um ein erstes Zeichen für eine transparentere Kommunikation zu setzen. Eine weitere Maßnahme war, die mittlere Führungsebene der Meister für die Notwendigkeit einer regelmäßigen Kommunikation zu sensibilisieren und sie darin zu schulen. Neben der Vermittlung einiger struktureller Ansätze zur Gestaltung von regelmäßigen Abteilungsbesprechungen, wurden die Meister im Rahmen von Gruppencoachings vor allem bei ihrer Kommunikation und in der Gesprächsführung mit ihren Mitarbeitern unterstützt. So wurde erreicht, dass die Kommunikation von der Geschäftsleitung über die Führungskräfte hin zu den Beschäftigten zukünftig reibungsloser verläuft.

2.2.3 Herausforderungen

Die größte Herausforderung bei diesem Thema ist, dass die Unternehmen die Erkenntnisse, die sie aus der Analyse, also aus der Mitarbeiterbefragung erhalten, als Chance wahrnehmen. Das bedeutet, dass sie an den Werten, die den Beschäftigten offensichtlich noch nicht ausreichend bewusst sind, mit konkreten Maßnahmen ansetzen.

2.2.4 Handlungsempfehlungen

Das Thema Marke und Wertevertiefung ist als dauerhafter Prozess anzusehen und ist tief in der Unternehmenskultur zu verwurzeln. Vor allem die Geschäftsführung und die untergeordneten Führungskräfte bzw. -ebenen gelten als Treiber für die Umsetzung einer werteorientierten Unternehmensführung. Sie sorgen maßgeblich dafür, dass Werte und somit auch die CSR-Werte verankert und wahrgenommen werden. Sie müssen die Werte leben und diese bei jeder Gelegenheit wie beispielsweise Betriebsversammlungen, Teambesprechungen, Schulungen etc. vermitteln.

3 Arbeitsplatz

Sylke Schaffrin-Runkel, Viktoria Berntzen

Im Rahmen des CSR-Kernwerte-Workshops wurde das Nutzenversprechen des eigenen Unternehmens für die Elemente der fünf CSR-Propositionen herausgearbeitet. Das Element „Soziales“ steht dabei für Versprechen in Bezug auf den Umgang mit anderen Menschen, wie z.B. Kollegen und Kolleginnen. Das Versprechen einen nachhaltigen und verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu pflegen, bedeutet in der Praxis u.a. Maßnahmen zu ergreifen, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz gewährleisten. Ziele des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind neben der psychischen und physischen Gesundheitserhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Gewinnung neuer Talente sowie die langfristige Bindung bestehender Talente.

3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein strukturierter, geplanter und koordinierter Prozess, mit dem Ziel die Mitarbeitergesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig und nachhaltig zu erhalten. Denn die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Fundament für eine gute Arbeitsfähigkeit und Produktivität. Regelmäßige körperliche Aktivität ist entscheidend für die Prävention von physischen und psychischen Erkrankungen. Im Rahmen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) entwickeln Firmen daher u.a. Sport- und Bewegungsangebote.

3.1.1 Die Vorgehensweise

Bestandsaufnahme im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Da es sich beim BGM um einen ressourcenorientierten Ansatz handelt, sollte vor Beginn der Implementierung eines Systems eine Bestandsaufnahme im Unternehmen durchgeführt werden. Viele Betriebe unterschätzen hierbei im Vorfeld oftmals, was sie bereits an gesundheitsförderlichen Regelungen, Strukturen und Prozessen in ihrer Organisation vorfinden.

Dies sind beispielsweise:

- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Sozialbetreuung, Arbeitspsychologische Betreuung
- Betriebsarzt, Werksarzt, Betriebsärztlicher Dienst
- Mitarbeitergespräche / Feedbackgespräche

- Personalservice / Personalberatung
- Betriebsfeste / Weihnachtsfeiern
- Teamentwicklungsmaßnahmen
- Mitarbeiterbefragungen
- Firmenfitness-Angebot
- Betriebssportgruppen
- Kantine
- u.v.m.

Oft ist den Betrieben nicht bewusst, dass diese Ressourcen bereits einen förderlichen Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeitenden darstellen.

Analysen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

BGM-Analysen dienen dazu den "Status Quo" der Unternehmensgesundheit anhand von Kennzahlen messbar zu machen und aufbauend Strategien für das BGM ableiten zu können. Hierzu gibt es im Gesundheitsmanagement unterschiedliche Verfahren, für die sich Unternehmen entscheiden können.

Analyseverfahren:

- Mitarbeiterbefragungen zu unterschiedlichen Gesundheitsfaktoren
- Gefährdungsbeurteilungen / Gefährdungsanalysen des Arbeitsplatzes
- Gesundheitsberichte der Gesetzlichen Krankenversicherungen
- Branchenspezifisches Benchmarking
- Betriebliche Gesundheitszirkel
- Mitarbeiterinterviews
- Experteninterviews

Auswertung der betrieblichen Gesundheitsanalysen

Die Ergebnisse aller Analysen können anschließend in einem betriebspezifischen Gesundheitsbericht ausgewertet und zusammengefasst werden. Hierbei ist es wichtig, die Analysen so zu gestalten, dass aussagekräftige Kennzahlen erhoben werden, die zur späteren Evaluation des BGMs herangezogen und entsprechend verglichen werden können.

Die Ergebnisse sind der Belegschaft möglichst zeitnah und mindestens in einer Zusammenfassung zu präsentieren und weitere Schritte zu kommunizieren. Demnach sollte zwischen den Analysen und der Auswertung der Ergebnisse sowie bei der Kommunikation der folgenden, gesundheitsförderlichen Handlungen ein möglichst geringer Zeitraum liegen. Aus diesem Grund ist es ratsam, den Gesundheitsmanagement-Prozess im Vorfeld genau zu planen und zeitlich zu organisieren.

Zielsetzungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Im Anschluss an die Auswertung der Betrieblichen Gesundheitsanalysen sind die Ziele des Gesundheitsmanagements festzulegen. Hierzu rät sich die Durchführung von Zielfindungsworkshops mit einer Vielzahl der Beteiligten des BGMs, z.B. den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des BGM-Steuerungskreises bzw. des Arbeitskreises „Gesundheit“.

Im Rahmen dieses Zielsetzungsworkshops gilt es Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung zu erarbeiten. Hierbei ist es sinnvoll externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen, da viele Erfahrungen aus anderen Betrieben eingebracht werden können und eine Beratung zu wirkungsvollen und weniger wirksamen Aktionen stattfinden kann. Effektlose Aktionen können vermieden und zeitliche sowie finanzielle Ressourcen geschont werden. Die gesammelten Handlungsvorschläge zum Gesundheitsmanagement werden anschließend auf ihre Umsetzbarkeit geprüft, kalkuliert und in einem BGM-Maßnahmenplan zusammengefasst.

Strategische und operative Ziele im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Jede Maßnahme, die innerhalb eines Unternehmens getroffen wird, sollte mit Zielen verknüpft werden. Dies gilt natürlich ebenso für das BGM. Nur durch die Zielsetzung und einer anschließenden Zielüberprüfung kann herausgefunden werden, ob die Maßnahme zu einem Erfolg geworden ist. Bei der Zielsetzung eines BGMs wird in strategische und operative Ziele untergliedert.

Welche strategischen Ziele können verfolgt werden?

Das BGM ist fester Bestandteil des Unternehmens und folglich den primären Unternehmenszielen (z.B. Umsatz, Gewinn, Wachstum, Fokussierung) unterzuordnen. Es reicht jedoch nicht, diese Ziele allein in der Führung festzulegen. Zur generellen Festlegung von strategischen Zielen, sollten harte und weiche Kriterien als Anhaltspunkte dienen, wie die nachfolgende Tabelle darstellt.

Tabelle 2: Harte und weiche Kriterien des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

| Harte Kriterien | Weiche Kriterien |
|-----------------------------|---|
| Fehlzeiten reduzieren | Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen |
| Berufskrankheiten vorbeugen | Wohlbefinden auf der Arbeit stärken |
| Unfälle einschränken | Identifikation mit dem Unternehmen herstellen |

| | |
|---------------------------|-------------------------------|
| Kündigungen reduzieren | Zum Arbeiten motivieren |
| Frühberentungen vermeiden | Arbeitsatmosphäre verbessern |
| Produktivität erhöhen | Kollegialität fördern |
| Qualität steigern | Vertrauensverhältnis aufbauen |

Wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Betrieb sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese müssen über die Ziele informiert werden und diese mittragen. Da das BGM den Angestellten zu Gute kommt, sind diese für gewöhnlich zur Kooperation bereit.

Unterschiedliche Strategien im Gesundheitsmanagement

Es ist wichtig, Ziele in Form einer umfassenden Strategie zu verankern und zu definieren. Diese können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Unterschiede hinsichtlich ihrer Motivation und Gesundheit aufzeigen, ansprechen. Daher wird auch von folgenden Elementen einer Strategie im Gesundheitsmanagement gesprochen:

- *Präventive / vorbeugende Strategieelemente:* Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen motiviert, gesund und leistungsfähig bleiben.
- *Korrektive / verbessernde Strategieelemente:* Kranke, unmotivierte oder abwesende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen wieder optimal in die Unternehmensstruktur eingegliedert werden.

Jedes Unternehmen ist auf beide Strategieelemente angewiesen. Erst genannte sorgen präventiv für erhöhte Treue, Motivation und Anwesenheit. Sie sichern den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Zweit genannte greifen korrigierend in die Unternehmensabläufe ein und sorgen für eine Optimierung innerhalb der Unternehmensprozesse.

Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Zur Verbesserung der innerbetrieblichen Gesundheit gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten. Grundlegend werden hier Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention unterschieden. Vorkehrungen zur Verhaltensprävention zielen hauptsächlich darauf ab, das Gesundheitsverhalten aller Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen und Impulse zur persönlichen Gesundheitsförderung zu geben. Verhältnispräventive Handlungsanweisungen dienen dazu, das Umfeld der Beschäftigten möglichst gesundheitsförderlich und belastungsarm zu gestalten. Die Praxis des BGMs hat gezeigt, dass eine Kombination aus beiden Ansätzen am effektivsten ist und die größten Erfolge erzielt. Verhaltenspräventive BGM können als gesundheitsförderliche Personalentwicklungsmaßnahmen verstanden werden. Hierzu zählen z.B.:

- Gesundheitstage

- Betriebssportgruppen
- Sportevents / Wettkämpfe / Olympiaden, u.v.m.
- Firmenfitness-Programme (z.B. Businessyoga, Büro-Fitness-Übungen oder Entspannungskurse)
- Seminare, Workshops und Coaching für Betriebliches Gesundheitsmanagement (z.B. zum Umgang mit Stress, Burnout-Prophylaxe, Gesunde Ernährung am Arbeitsplatz, Gesund in der Schichtarbeit, Work-Life-Balance)

Die genannten Ansätze zur Personalentwicklung sollen die Beschäftigten persönlich dazu befähigen, Gesundheitsbelastungen zu erkennen, mit ihnen richtig umzugehen und diese ggf. zu senken. Hierbei unterstützt sie die Unternehmensführung.

Gesundheitsmaßnahmen der Verhältnisprävention im Unternehmen sind meist mit Organisationsprozessen und Organisationsveränderungen verbunden. Hierzu zählen u.a.:

- eine gesunde Kantinenverpflegung
- eine gesundheitsförderliche Feedbackkultur
- regelmäßige Überprüfung der Arbeitsplatz-Ergonomie
- ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- gesundheitsbewusster Umgang mit Kommunikationsmedien
- Schulungen der Führungskräfte zum „Gesunden Führen“
- eine externe Mitarbeiterberatung
- ein Ideenmanagement bzw. KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräche/Krankenrückkehrgespräche

Die Maßnahmensammlung sollte mit Bedacht ausgewählt und zusammengestellt sein, um einen höchstmöglichen Effekt zu erzielen. Für alle Gesundheitsmaßnahmen gilt: „Weniger ist mehr!“ und „Tue Gutes und rede darüber!“

Die Nachhaltigkeit von Gesundheitsmaßnahmen fördern

Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte nachhaltig sein, d.h. Angebote, die z.B. gesundes Verhalten fördern, sollen langfristig wirken. Das Ziel ist daher, gesunde Lebensweisen zur Gewohnheit zu machen. Von einer Gewohnheit wird gesprochen, wenn ein Verhalten in hohem Maße automatisch abläuft und wenig bewusste Anstrengung erfordert (z.B. Zähneputzen). Zur Bildung von Gewohnheiten ist eine häufige Wiederholung des Verhaltens entscheidend. Wird ein neues Verhalten (z.B. regelmäßiger Besuch des Fitnessstudios) über einen langen Zeitraum häufig wiederholt, erhöht sich die Chance, dass das neue Verhalten zur Gewohnheit wird. Die Bildung von Gewohnheiten kann unterstützt werden, indem das gewünschte Verhalten kontinuierlich gefördert wird.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für BGM-Maßnahmen begeistern und langfristige Teilnahme sichern

Schritt für Schritt zu einem fitten Unternehmen – mit Hilfe neuer Technologien wird jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter eine maßgeschneiderte Unterstützung geboten.

1. Herausforderung: Sport- und Bewegungsprogramme werden in erster Linie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen, die bereits aktiv sind und weniger von inaktiven Beschäftigten.

2. Herausforderung: Beschäftigte nehmen Maßnahmen nur einige Male wahr und hören zeitnah wieder auf.

Zunächst müssen Menschen die Motivation entwickeln, Sport ausüben zu wollen (Gruppe der Unmotivierten). In einem zweiten Schritt müssen Menschen ihre Motivation umsetzen und das Verhalten initiieren (Gruppe der Motivierten). Im letzten Schritt muss das neuerworbene Verhalten aufrechterhalten werden (Gruppe der Aktiven).

Häufig gehören Mitarbeitende, die Sportangebote nutzen, zu der Gruppe der Aktiven, d.h. sie wissen, wie sie ihren „inneren Schweinehund“ überwinden. Ihnen kann es aber schwer fallen, das neu erworbene Verhalten dauerhaft beizubehalten. Um Unmotivierte und Motivierte für die Teilnahme an Programmen zu gewinnen, können zusätzliche Hilfen wichtig sein. Abhängig davon in welcher Phase der Gesundheitsverhaltensänderung sich eine Person befindet, ist eine maßgeschneiderte Unterstützung empfehlenswert. Konkret bedeutet dies:

- *Unmotivierte* benötigen zunächst Strategien zur Steigerung der Motivation.
- *Motivierte* benötigen Unterstützung ihr Verhalten zu initiieren.
- *Aktive* benötigen Strategien, mit denen sie ihr bereits initiiertes Verhalten aufrechterhalten können.

3.1.2 Der Ansatz im Unternehmen

Zur Bestandsaufnahme der bisher durchgeführten Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen wurden Gespräche mit einer Arbeitsgruppe aus Vertretern der Personalleitung und Betriebsrat durchgeführt. Ergebnis war, dass das Unternehmen bereits gesundheitsförderliche Aktionen, wie beispielsweise eine Schulung zur Raucherentwöhnung, durchgeführt hat. Diese Aktionen fanden jedoch eher ad-hoc und unregelmäßig statt. Ein strukturiertes BGM gab es nicht. Beschlossen wurde, das zu ändern. Mit Hilfe einer extern durchgeführten Befragung der Beschäftigten wurden deren gesundheitliche Beschwerden, sowie Interessen an Gesundheits- und Sport-

angeboten aufgenommen. Grundlagen waren ein individuell entwickelter Fragebogen und die Bestimmung von Durchführungsverantwortlichen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Ergebnisse wurden extern ausgewertet und in der Arbeitsgruppe präsentiert.

Zudem wurde die Krankenkasse, bei der die meisten Beschäftigten des Unternehmens versichert sind, hinzugezogen, um bei weiteren Planungen auf deren Unterstützung zurückgreifen zu können. Eines der Befragungsergebnisse war, dass die Beschäftigten sehr an Betriebssportgruppen wie Laufen, Fußball und Klettern interessiert sind.

Als Ziele des BGM wurden festgelegt:

- Bekanntmachen des Themas im Unternehmen: Gesundheitsförderung als Mitarbeiterprojekt
- Gezielte Ausrichtung der Maßnahmen in Abstimmung auf die spezifischen Mitarbeiterinteressen
- Reduzierung von Belastungen der Beschäftigten
- Unterstützung des gesundheitsförderlichen Verhaltens der Mitarbeitenden
- Kein Aktionismus, sondern Ausrichtung auf eine langfristige und dauerhafte Verankerung in der Unternehmenskultur

Zur Erreichung der genannten Ziele erfolgte die Einführung eines abteilungs- und hierarchieübergreifenden Gesundheitszirkels. Dieser setzt sich aus zwei Beschäftigten der Fertigung, zwei Verwaltungsmitarbeitern, einem Betriebsratsmitglied und einem Vertreter der Personalabteilung zusammen und definiert gemeinsam die Aufgaben des Gesundheitszirkels. Diese sind u.a.:

- Analyse der Befragungsergebnisse
- Informationsweitergabe an alle Beschäftigten durch persönliche Information, Aushänge und Handzettel
- Erstellung eines Maßnahmenplans mit ersten konkreten Handlungsschritten
- Organisation und Durchführung von Maßnahmen wie Betriebssport, Firmenläufe etc.

Zur Beibehaltung der Motivation und als wahrnehmbares Signal für die übrige Belegschaft, war es sehr wichtig, zeitnah nach der Fragebogenerhebung sichtbare Ergebnisse zu präsentieren. Aus diesem Grund traf sich der Gesundheitszirkel anfangs vierzehntägig. Später wurde der Turnus auf einmal pro Monat festgesetzt.

Initiierte Maßnahmen und Aktivitäten des Gesundheitszirkels:

- Fußball-Betriebssportgruppe
- Klettergruppe
- Betriebliche Massage (vom Unternehmen finanziell gefördert)
- Spind-Bereitstellung auf Anfrage, z.B. bei Anreise mit dem Fahrrad oder beim Wunsch nach der Arbeit laufen gehen zu wollen

- Informationsverteilung über kassenärztliche Vorsorgeleistungen (z.B. Darmkrebsvorsorge)
- Unternehmensinterne Organisation eines Firmenlaufs
- Digitale Wirbelsäulenvermessung (in Kooperation mit der Krankenkasse)
- Impulsvortrag zu den Themen Rückengesundheit, Work-Life-Balance etc.
- Rückenschulungen (6 Einheiten)
- Veröffentlichung und Aushang von „Rücken-Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz“
- Umfassendes Angebot an Lektüre zu Rückengesundheit, Bewegung und Fitness, gesunder Ernährung, Entspannung und Work-Life-Balance
- Anmeldung für das Rückenmobil der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM)

Zur Sicherung der Begeisterung und einer möglichst langfristigen Teilnahme der Belegschaft an BGM-Maßnahmen, erfolgte die Einführung eines Bonus-Punktesystems. Jeder Beschäftigte erhält nach dem Besuch einer Maßnahme einen Stempel in seinem Bonusheft. Am Ende jeden Jahres erfolgt die Auswertung der Bonushefte. Beschäftigte, die mehr als 50 Stempel vorweisen können, werden mit einem zusätzlichen Urlaubstag belohnt.

3.1.3 Herausforderungen

Zentrale Herausforderung bei der Einführung eines BGMs ist die Begeisterung der Beschäftigten für das Thema Gesundheit und die Sicherstellung der langfristigen Beteiligung der Beschäftigten an entsprechenden Aktivitäten. Viele Unternehmen schrecken bereits bei der Vorstellung anfallender Kosten durch die Einführung und Implementierung eines BGMs zurück. Überraschenderweise jedoch erhalten Unternehmen für dieses Thema oft und gerne finanzielle und bisweilen auch personelle Unterstützung von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften. Je nach Maßnahme sind auch die Beschäftigten gerne bereit, sich an den Kosten zu beteiligen. In diesem Fall war es die erfolgreiche Einführung der „Mobilen Massage“.

3.1.4 Handlungsempfehlungen

Zur Implementierung und langfristigen Erhaltung eines BGMs im Unternehmen, ist die Ernennung eines Gesundheitsbeauftragten sinnvoll. Diverse Schulungen dienen der Qualifizierung des Gesundheitsbeauftragten. Sollte dies nicht möglich sein, ist die Gründung eines Gesundheitszirkels empfehlenswert, der sich regelmäßig trifft und regelmäßig Neues rund um das Thema Gesundheit initiiert.

3.2 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Marlies Steffen, André Barthelmey, Yvonne Finke

Ziel der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung ist die Schaffung geeigneter Ausführungsbedingungen für die Arbeit des Menschen und damit die Anpassung des Arbeitsplatzes an die Bedürfnisse und Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin. Einen Arbeitsplatz gilt es so zu gestalten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit im Rahmen einer gesamten Schicht sowie über mehrere Jahre Erwerbszeit ermüdungsfrei und ohne gesundheitliche Schädigungen ausführen können. Ergonomie hat damit zum einen eine große Bedeutung für den betrieblichen Gesundheitsschutz bzw. den präventiven Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit, zum anderen besteht ein unmittelbarer (bei verkürzten Ausführungszeiten) bzw. mittelbarer (durch langfristige Gesunderhaltung der Belegschaft) Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus gewinnt die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung in Zeiten des demografischen Wandels an zusätzlicher Bedeutung. Die Veränderung der Altersstruktur hin zu einer älteren Belegschaft, fordert von den Unternehmen die die Entwicklung nachhaltiger Maßnahmen zum Erhalt der betrieblichen Leistungserstellung.

Grundsätzlich ist der Arbeitgeber gemäß dem „Arbeitsschutzgesetz“ (§3, §5, §6) dazu verpflichtet, Arbeitsbedingungen zu beurteilen und zu dokumentieren. Diese Gefährdungsbeurteilungen beziehen sich jedoch meist nur auf eine unmittelbare, d.h. „direkte Gefährdung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie werden darüber hinaus oft nur einmalig erstellt. Eine nachhaltige, d.h. „langfristige Gesunderhaltung“ der Beschäftigten, die insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels von Bedeutung ist, bleibt im Rahmen der gesetzlichen Pflichten des Arbeitgebers hingegen unberührt.

Insbesondere in KMU erfolgt daher meist keine systematische und regelmäßige Analyse und Verbesserung der ergonomischen Gestaltung ihrer Arbeitsplätze. Im Kontext von CSR geht es darum, die Verantwortung einer nachhaltigen und regelmäßigen Analyse und Verbesserung der Arbeitsplätze – unabhängig von der Wirkung auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens – wahrzunehmen und in das tägliche Handeln zu integrieren. Oftmals fehlt es den KMU jedoch hierzu an den erforderlichen Ressourcen. Es fehlen:

- konkrete Verfahren zur Durchführung von objektiven Bewertungen der ergonomischen Belastung gemäß gesundheits- und arbeitswissenschaftlich fundierter Standards,
- Beschäftigte mit ergonomischen Kenntnissen, die in der Lage sind Bewertungen und Verbesserungen vorzunehmen sowie
- Strukturen und Leitfäden zur Einführung und Umsetzung nachhaltiger, ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung.

Ergonomische Belastungen lassen sich in physische und psychische Belastungen unterteilen. Dieser Leitfaden bezieht sich auf physische Belastungen am industriellen Arbeitsplatz.

Als geeignete, wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Verfahren zur Bewertung der physischen Belastung empfehlen sich u.a. die beiden Ergonomie-Bewertungsverfahren „Ergonomic Assessment Worksheet (EAWS)“ und „Multiple-Lasten-Tool (MLT)“. Mit Hilfe dieser Verfahren können die Erfassung der Ist-Situation an den betrachteten Arbeitsplätzen sowie die Bewertung des neugestalteten Arbeitsplatzes objektiv und auf Basis anerkannter Standards erfolgen.

Das Multiple-Lasten-Tool (MLT) dient der objektiven Bewertung der ergonomischen Belastung bei verschiedenen Tätigkeiten der Lastenhandhabung. Die Microsoft-Excel-basierten Bewertungsbögen sowie die Schulungsunterlagen sind über die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin frei zugänglich und für ergonomisch geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell erlernbar und anwendbar. Es stellt damit ein Werkzeug dar, das im industriellen Umfeld meist schnell auf eine breite Akzeptanz stößt. Aufgrund der fokussierten Betrachtung auf Tätigkeiten der Lastenhandhabung, ist es sehr gut geeignet für Arbeitsplätze in produzierenden Betrieben, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Verlauf einer Schicht häufig verschiedene Lasten (> 3kg) manipulieren. Die Grenzen des Verfahrens bilden physische Belastungen, die durch hoch-repetitive Tätigkeiten des Hand-Arm-Bereiches hervorgerufen werden.

Das Ergonomic Assessment Worksheet (EAWS) stellt hingegen ein Verfahren dar, das physische Belastungen sowohl aufgrund hoher Lasten als auch hoch-repetitiver Tätigkeiten sowie ungünstiger Körperhaltungen und Aktionskräfte umfassend bewerten kann. In Anlehnung an bewährte Verfahren wurde es im Jahr 2006 unter Berücksichtigung aller Ergonomie-relevanten EU-Richtlinien für die Bewertung körperlicher Belastungen, mit dem Fokus auf manuelle Montagetätigkeiten mit hoher Wiederholhäufigkeit, entwickelt. Im Vergleich zu dem Multiple-Lasten-Tool ist es aufgrund der höheren Komplexität jedoch schwieriger zu erlernen und erfordert eine mehrtägige Qualifizierung.

3.2.1 Eine Anleitung

Im Rahmen des Projektes Change Pro CSR wurde eine Vorgehensweise entwickelt, die als Anleitung zur systematischen ergonomischen Gestaltung und Verbesserung von Industriearbeitsplätzen dient (Abbildung 1). Durch die Integration von PDCA-Zyklen (Plan-Do-Check-Act, wissenschaftliches Experimentieren) ist es möglich, die ergonomischen Verbesserungen nachhaltig zu gestalten. Dies sichert die Wirksamkeit der Maßnahmen und unterstützt das betriebliche Lernen im Sinne des KVP-Gedankens (kontinuierlicher

Verbesserungsprozess) im Themenfeld der Ergonomie und stärkt langfristig das Bewusstsein für Ergonomie innerhalb des Unternehmens.

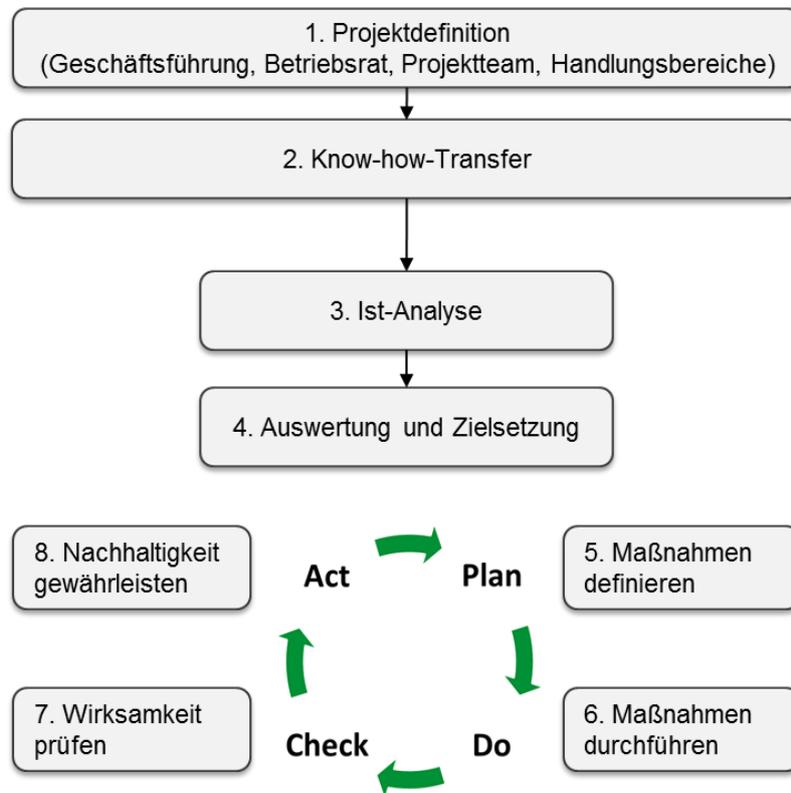


Abbildung 1: Systematische Vorgehensweise für nachhaltige, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

3.2.2 Die Ausführung im Unternehmen

Anhand von Umsetzungsbeispielen eines Herstellers von Hebetchnik sowie einer Druckerei werden die einzelnen Phasen der in Abbildung 1 beschriebenen Vorgehensweise näher erläutert.

Projektdefinition

In den ersten Schritten sind die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Implementierung ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung zu schaffen. Hierzu gehört die Definition des Projektes sowie des Projektteams und der Handlungsbereiche, d.h. in welchen Unternehmensbereichen die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung eingeführt wird. Dies sollte im Sinne eines Leuchtturmprojektes zunächst in einem kleinen Bereich, der bereits hohe Belastungen vermuten lässt, erfolgen. Dadurch werden schnelle und sichtbare Erfolge geschaffen, die zu einer höheren Akzeptanz führen. Ist das Pilotprojekt

erfolgreich, sollte die Systematik auf andere Bereiche ausgeweitet werden. In dieser initialen Phase ist ein klares Commitment der Geschäftsführung erforderlich. Die Einbindung des Sozialpartners ist neben seinem originären Interesse an humaner Arbeitsgestaltung auch aufgrund nötiger Datenaufnahmen während der Belastungsanalysen vor Ort erforderlich. Der Betriebsrat ist zudem wichtiger Partner um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren und für das Thema zu mobilisieren. Ebenfalls sinnvoll ist die Einbindung eines Change Agenten, der die Veränderungsprozesse begleitet. Für die operative Arbeit vor Ort, d.h. zur Durchführung der Analysen, sind idealerweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuwählen, die bereits ergonomische Kenntnisse mitbringen, als Sicherheitsfachkraft arbeiten und von der Belegschaft akzeptiert sind. Idealerweise wird diese Person bspw. im Rahmen einer Change Agenten-Ausbildung, wie sie im Rahmen der Projektes Change pro CSR durchgeführt wurde, für Veränderungen qualifiziert.

Know-how-Transfer

Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die Schulung des Projektteams. Es muss die Verfahren zur Bewertung der ergonomischen Belastung erlernen und mit zunehmender Übung selbstständig anwenden können. Die Verfahrensauswahl ist dabei abhängig von den Tätigkeiten, die im Unternehmen die physische Belastung maßgeblich beeinflussen.

Die erforderliche Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur selbstständigen Auswahl und Anwendung geeigneter Ergonomie-Bewertungstools sollte in Form von Workshops erfolgen, die den theoretischen wie auch praktischen Umgang mit dem Bewertungsverfahren, z.B. „Multiple-Lasten-Tool“, beinhalten. Wichtig dabei ist, einen möglichst hohen Praxisbezug zu realisieren, um den anschließenden Transferaufwand für die Teilnehmenden zu reduzieren. Der Workshop sollte aus diesem Grund in einem Produktionsbetrieb stattfinden, in dem die Tätigkeiten eines Arbeitsplatzes vor Ort unter Hilfestellung des Seminarleiters analysiert werden können. Es findet „learning-on-the-job“ statt. Mit diesen ersten beiden Schritten sind die wichtigsten Voraussetzungen für die Umsetzung ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung geschaffen.

Ist-Analyse

Mit dem richtigen Handwerkszeug ist es für das Projektteam möglich, in einem Pilotprojekt eine ergonomische Bewertung durchzuführen. Wichtig ist hierbei eine sorgfältige organisatorische sowie inhaltliche Vorbereitung der Analyse vor Ort. Aus organisatorischer Sicht ist eine frühzeitige und sorgfältige Kommunikation mit dem Betriebsrat, den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften zwingend erforderlich. Vielfach sind während der Bewertung die Zeitdauer zu erfassen (z.B. für Belastungen durch Tragen von Lasten) und Fotos oder Videos aufzunehmen, um Körperhaltungen richtig bewerten und eine bildhafte Ergebnispräsentation aufbereiten zu können. Entsprechend sind im Vorfeld die erforderlichen Genehmigungen einzuholen und die betroffenen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Ablauf aufzuklären. Aus inhaltlicher Sicht sollte sich die analysierende Person im Vorfeld ein möglichst vollständiges Bild über den zu bewertenden Arbeitsablauf, die Lasten, die Gehwege und die Arbeitsorganisation (z.B. Pausengestaltung) verschaffen.

Die eigentliche Analyse vor Ort erfolgt je nach Länge des sich wiederholenden Arbeitsablaufes und dem Bewertungsverfahren von einer Minute bis zu einer gesamten Schicht. Praktische Hilfsmittel zur Datenerhebung vor Ort sind Maßband, Kraftmesser, Taschenrechner, Waage und Stoppuhr. Eine entsprechend respektvolle Umgangsform der analysierenden Person in der Werkstatt wird vorausgesetzt.

Auswertung und Zielsetzung

Die Analyse der ergonomischen Belastung liefert ein Ergebnis, das meist auf einem Risikopunktwert basiert und in einem Ampelschema visualisiert wird. Dies gibt Auskunft darüber, ob und wie dringend Maßnahmen zur Reduzierung der physischen Belastung zu ergreifen sind. Für die Gestaltung konkreter Maßnahmen bieten die Verfahren den Vorteil, dass die wesentlichen Risikotreiber direkt erkennbar sind. Im Rahmen einer Analyse mit dem excel-basierten MLT werden bspw. alle Tätigkeiten, die bereits einzeln ergonomisch bedenklich sind, automatisch farblich markiert. Im Rahmen der einzelnen Risikopunkte je Lastenhandhabungsart „Umsetzen“, „Tragen“, „Halten“ und „Ziehen/Schieben“ kann zudem die Tätigkeitsart identifiziert werden, die das Risiko maßgeblich beeinflusst.

Bei einer Analyse mit EWAS werden ebenfalls für einzelne „Sektionen“, wie „Körperhaltung“, „Aktionskräfte“, „Lastenhandhabung“ und „obere Extremitäten“ (repetitive Tätigkeiten des Hand-Arm-Bereiches) die jeweiligen Punktwerte ausgewiesen, so dass auch hier die Stellhebel zur Minimierung unmittelbar erkennbar sind.

Auf Basis der Ist-Analyse kann eine realistische Zielsetzung erfolgen. Hierbei wird bspw. der zu erreichende Risikowert beziffert. Langfristig sollte es Ziel sein, flächendeckend alle Arbeitsplätze so zu gestalten, dass die ergonomische Belastung unter einem bestimmten Grenzwert und damit im „grünen“ Bereich liegt. Abbildung 2 zeigt exemplarisch das Ergebnis einer Analyse mit dem MLT (oben) und EAWS (unten).

| Risikobewertung | Gesamt- ergebnis | = | Umsetzen | + | Halten >5s | + | Tragen >5m | + | Ziehen Schieben kurz | + | Ziehen Schieben >5m |
|--------------------------|-----------------------------------|------|---------------------|-----|---------------------------|------|-----------------------------|-----|-------------------------|-----|-----------------------------|
| | biomechanisch kritische Lastfälle | 44,5 | | 3,8 | | 27,8 | | 5,2 | | 0,0 | |
| Einstufungshilfen | | | Anzahl gesamt 66 | | Dauer gesamt 25,8 Min. | | Strecke gesamt 326 Meter | | Anzahl gesamt 0 | | Strecke gesamt 156 Meter |

| Auswertung | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|---|---------------------|-------------------|
| Ganzer Körper | | | Obere Extremitäten | | |
|  | Haltung | 25,0 Punkte |  | Aufgabe | 0,0 Punkte |
| | + Kräfte | 0,0 Punkte | | + Hand/Arm/Schulter | 0,0 Punkte |
| | + Lasten | 5,0 Punkte | | + Weitere Faktoren | 0,0 Punkte |
| | + Extrapunkte | 6,0 Punkte | | * Dauer | 6,7 Punkte |
| | Gesamtpunkte | 36,0 Punkte | | Gesamtpunkte | 0,0 Punkte |

Abbildung 2: Beispielhafte Ergebnisdarstellung einer Ist-Analyse mit dem MLT (oben) und mit EAWS (unten)

Maßnahmen definieren (Plan)

Auf Basis der Zielsetzung und den durch die Ist-Analyse identifizierten Stellhebeln sind konkrete Maßnahmen zu definieren. Dies sollte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an dem jeweiligen Arbeitsplatz tätig sind, diskutiert werden. Sie sind die eigentlichen Prozessexperten und ihre Partizipation und Mitgestaltung sind ein wesentlicher Treiber für die spätere Akzeptanz des umgestalteten Arbeitsplatzes. Die Umsetzungsreihenfolge der Maßnahmen sollte u.a. in Anlehnung an den zu erwartenden Effekt auf die Belastungsreduktion priorisiert werden. Grundsätzlich können unterschiedliche Arten von Maßnahmen unterschieden werden:

- Konstruktive Maßnahmen zur Belastungsvermeidung bzw. -reduktion, wie z.B.: Anpassung des bestehenden Systems durch Neuordnung vorhandener Betriebsmittel; Einsatz von Vorrichtungen; Einsatz von Lösungen aus dem Bereich Low Cost Automation oder Einsatz von (Teil-) Automatisierung
- Ablauforganisatorische Maßnahmen zur Belastungsreduktion, wie z.B.: Reduzierung des Lastgewichtes oder Reduzierung der Häufigkeit einer Lastenhandhabung
- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Belastungsreduktion, wie z.B.: Job Rotation (stündlich, schichtbezogen, wochenbezogen, selbstorganisiert o.ä.)
- Personelle Maßnahmen zur Belastungsreduktion, wie z.B.: Hinweisende Maßnahmen, um ein Bewusstsein für ergonomisch unkritische Körperhaltungen schaffen, Auswahl der Mitarbeiter oder Schaffung von Ausgleichstätigkeiten („bewegte Pause“)

Dabei sind konstruktive Maßnahmen grundsätzlich höher zu priorisieren, da sie auf die Ursache der Belastungsentstehung wirken. Personelle Maßnahmen sollten nur ergriffen werden, wenn keine konstruktiven, ablauforganisatorischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen umsetzbar sind.

Im Sinne des wissenschaftlichen Experimentierens sind mit der Planung der Maßnahme auch Erwartungen an das Ergebnis in Form einer Hypothese zu formulieren. Dies unterstützt, gemeinsam mit einer Reflektion, den Lernprozess im Kontext ergonomischer Verbesserungen. Abbildung 3 visualisiert die Planung einer Vorrichtung zur Reduktion der Belastung durch ungünstige Körperhaltungen.

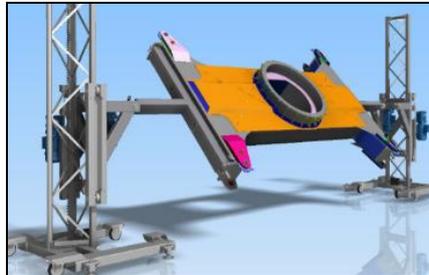


Abbildung 3: Planung einer Hub- und Wendevorrichtung zur Reduktion physischer Belastung bei einer Fahrgestellmontage

Maßnahmen durchführen (Do)

Die geplante Maßnahme wird schließlich umgesetzt. Bei der Einführung von Veränderungen ist es ratsam, einen Change Agenten einzusetzen. Wichtig ist, insbesondere bei dem Einsatz von Vorrichtungen mit den prozessausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Nutzen und die Funktionsweise zu besprechen und damit Akzeptanz zu schaffen. Während der Maßnahmendurchführung sind alle für eine Erfolgskontrolle erforderlichen Daten aufzunehmen. Abbildung 4 visualisiert den Einsatz der geplanten Hub- und Wendevorrichtung.



Abbildung 4: Einsatz der geplanten Hub- und Wendevorrichtung zur Reduktion physischer Belastung bei einer Fahrgestellmontage

Wirksamkeit Prüfen (Check)

Die Ergebniskontrolle basiert auf der anfänglichen Ist-Analyse, der Zielsetzung sowie der nach Maßnahmenumsetzung erfassten Risikobewertung. Ein Vergleich der beiden Risikowerte, die mit dem MLT analysiert wurden (Abbildung 5), gibt Auskunft über die Wirksamkeit. Zu der Auswertung der durchgeführten Analyse können zusätzliche Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu weiteren Erkenntnissen bspw. in Bezug auf Probleme mit dem Einsatz einer Vorrichtung führen.

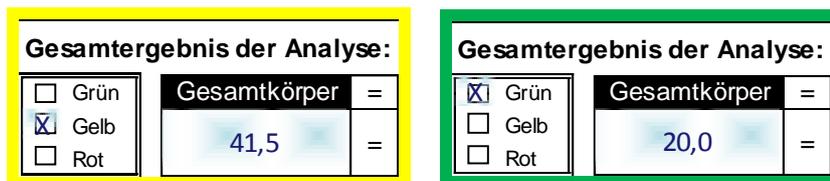


Abbildung 5: Reduktion des Risikopunktwertes durch den Einsatz der Hub- und Wendevorrichtung

Nachhaltigkeit gewährleisten (Act)

Erfolgreich umgesetzte Maßnahmen sind nachhaltig im täglichen Handeln zu verankern. Dazu sind u.a. folgende Schritte zu beachten:

- Anpassungen von Standards, u.a. von Arbeitsplänen und Arbeitsanweisungen,
- Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte für den neugestalteten Arbeitsplatz,
- Durchführung regelmäßiger Prozessbestätigungen ggf. durch die Führungskraft sowie
- Einbindung ergonomischer Gestaltung in die Regelkommunikation (z.B. Shopfloor Management).

Konnte der Zielzustand an einem Arbeitsplatz aufgrund einer Maßnahme nicht erreicht werden, beginnt der PDCA-Zyklus erneut und es sind andere bzw. weitere auf der Maßnahmenliste vorhandene Maßnahmen umzusetzen und auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Sind im Pilotbereich alle Arbeitsplätze gemäß dem Zielzustand gestaltet, ist die Vorgehensweise auf den gesamten Betrieb auszurollen.

3.2.3 Herausforderungen

Während der praktischen Umsetzung der Systematik zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung kann das Projektteam mit verschiedenen Herausforderungen bzw. Anforderungen konfrontiert werden. Hierzu zählen:

- Ausräumen der Skepsis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Beobachtung der eigenen Tätigkeiten und ergonomischen Analyse vor Ort (u.a. aufgrund von Nervosität, Angst vor einem Aufdecken von Fehlern oder „falschen“ Arbeitsweisen)
- Schaffung von Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die umgestalteten Arbeitsplätze, insbesondere für neue Vorrichtungen (u.a. „Haben wir immer so gemacht.“, „So geht es schneller, wir müssen ja die Stückzahl schaffen.“, „Dann brauche ich kein Fitnessstudio.“) Damit verbunden ist auch die Schaffung von Routinebildung bei der Nutzung von Vorrichtungen.
- Schaffung von Routinebildung bei der Vermeidung kritischer Körperhaltungen und der Nutzung persönlicher Schutzausrüstung
- Stärkung des Bewusstseins bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Bedeutung langfristiger Gesundheit sowie bei der Geschäftsführung, auch wenn der Erfolg nicht unmittelbar in Kosteneinsparungen zu quantifizieren ist
- Aufrechterhaltung des Interesses für das Thema Ergonomie bei Mitarbeitern und Geschäftsführung („Drive“ erhalten)

3.2.4 Handlungsempfehlungen

Um den oben aufgeführten Herausforderungen begegnen zu können, sollten folgende Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden:

- Ein klares und nachhaltiges Commitment der Geschäftsführung, die das Thema einfordert
- Mitglieder des Projektteams sollten möglichst bei der Belegschaft akzeptiert sein; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ergonomischem bzw. arbeitssicherheitstechnischem Hintergrund sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Change-Agenten-Ausbildung sollten eingebunden sein
- Aktive Einbindung des Betriebsrates
- Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Vorschläge der beteiligten prozessausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Sorgfältige inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von Analysen vor Ort
- Verankerung der Kompetenz zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung innerhalb des Unternehmens, d.h. insbesondere einen Know-how-Transfer zu ergonomischen Bewertungsverfahren sowie Ansprechpartner oder Ansprechpartnerin für fachliche Fragen sicherstellen
- Schnell Leuchttürme schaffen, um Akzeptanz zu fördern
- Kommunikation der Relevanz ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung für langfristige Gesunderhaltung und implizit auch für den Unternehmenserfolg
- Einbindung des Themas in die Regelkommunikation, um „Drive“ nicht zu verlieren (z.B. Shopfloor Management).

4 Umwelt

Marlies Steffen, André Barthelmey

Als ein weiteres der fünf CSR-Propositionen wurden Unternehmenswerte herausgearbeitet, die unter das Element „Technisches“ fallen. Darunter gefasste Werte nehmen Bezug auf die materiellen und immateriellen Bestandteile, den Entstehungsprozess oder die Funktionsweise im Unternehmen. Hierunter fällt nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln im Bereich Umwelt.

Unter dem Stichwort betrieblicher Umweltschutz gilt es, die Verpflichtung zu kontinuierlichem und nachhaltigem Umweltschutz in der Unternehmenskultur und den -leitlinien sowie im täglichen Handeln fest zu verankern. In der praktischen Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes können Umwelt- und Ressourcenbelastungen durch die Analyse von Energieströmen und Stoffströmen ermittelt werden. Darauf aufbauend können Verbesserungspotenziale identifiziert und Maßnahmen zur Reduktion der Umweltbelastung und zur Ressourcenschonung definiert werden. Ein Fokus liegt dabei auf dem Energieverbrauch. Eine Optimierung der Energienutzung geht dabei meist mit einer signifikanten Kosteneinsparung einher.

4.1 Die Systematik

Aufbauend auf den Praxiserfahrungen im Projekt Change pro CSR sowie den langjährigen Erfahrungen von Energieexperten wurde eine Vorgehensweise zur nachhaltigen Umsetzung einer verantwortungsbewussten Energienutzung als Bestandteil des Handlungsfeldes Umwelt entwickelt (Abbildung 6).

Durch die Integration von PDCA werden abgeleitete und umgesetzte Maßnahmen kritisch bewertet und es wird kontinuierlich an einer effektiveren und effizienteren Energienutzung gearbeitet. Die einzelnen Schritte sind ähnlich zu dem Leitfaden für ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Sie umfassen jedoch unterschiedliche Inhalte, die im Folgenden vorgestellt werden.

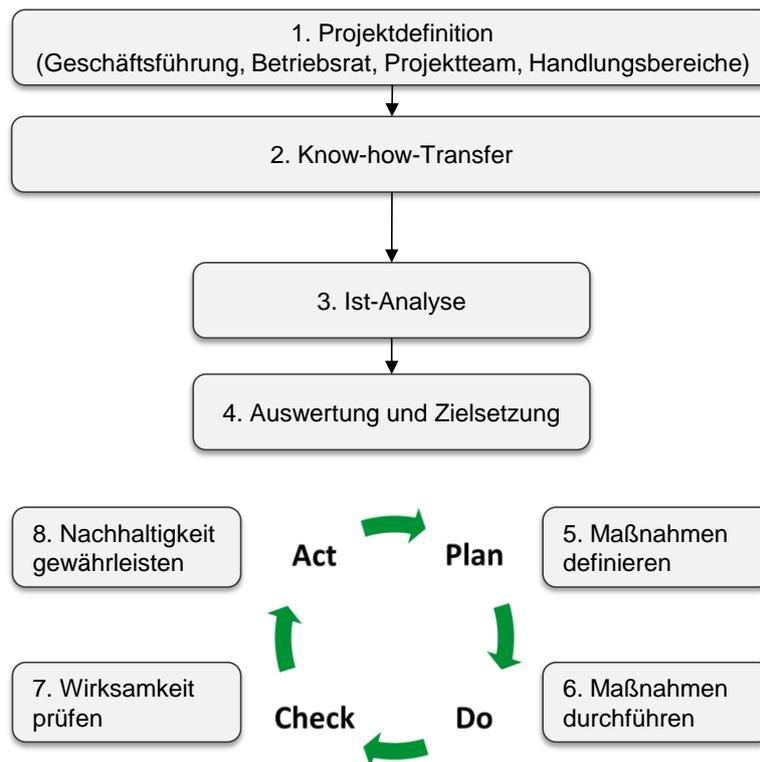


Abbildung 6: Systematische Vorgehensweise für nachhaltige Energienutzung

4.2 Die Einführung im Unternehmen

Projektdefinition

In den ersten beiden Schritten sind die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Energienutzung zu schaffen. Neben der Klärung der Verantwortlichkeiten, der Festlegung des Projektteams und der Festlegung des Handlungsspielraums, sind äußere Einflüsse wie die Energiepolitik zu berücksichtigen. Außerdem ist bei diesem Schritt insbesondere das Commitment der Geschäftsführung entscheidend.

Know-how-Transfer

Häufig werden spezielle Energiebeauftragte ausgebildet und im Unternehmen eingesetzt. Dies kann in KMU auch eine Teilzeitaufgabe umfassen. Für Unternehmen, die mit dem Thema Energieeinsparungen erst beginnen, empfiehlt sich auch hier zunächst die Einführung in einem Pilotbereich, um frühzeitig Erfolge schaffen zu können. Dies kann in Zusammenarbeit mit einem externen Experten erfolgen. Dieser kann zunächst auch das erforderliche Messequipment mitbringen. Mittel- bis langfristig ist es jedoch erforderlich, das Know-how, die Ressourcen sowie die Verantwortlichkeiten und Strukturen im eigenen

Unternehmen zu verankern. Hierzu werden bereits spezielle Schulungen am Markt angeboten.

Ist-Analyse

Die Ist-Analyse umfasst die systematische Bestandsaufnahme aller Energieverbräuche (i.d.R. je Energieträger). Dazu werden die Verbräuche gemessen und verursachungsgerecht zugeordnet. Die Erfassung kann auf Grundlage von Messungen, Berechnungen oder Vergleichen und Schätzen erfolgen. Zu berücksichtigen sind dabei u.a.

- Verbräuche in Betriebsstätten (z.B. Raumheizung, Beleuchtung)
- Verbräuche je Maschine und Anlage (z.B. von Härteanlagen oder Kränen)
- Verbräuche durch den Fuhrpark (z.B. PKW, LKW, Gabelstapler)

Auswertung und Zielsetzung

Auf Basis der konkreten Zahlen und Daten der Ist-Aufnahme sind die wesentlichen Energieverbraucher transparent dargestellt und es kann eine Zielsetzung für den zukünftigen Energieverbrauch gemeinsam mit der Geschäftsführung vereinbart werden. Tabelle 3 umfasst ein mögliches Beispiel für das Ergebnis einer Ist-Analyse in Form der Verbräuche je eingesetztem Energieträger.

Tabelle 3: Beispielhaftes Ergebnis einer Ist-Analyse der Energieverbräuche je Energieträger

| Erfassung und Analyse eingesetzter Energieträger | | | | | | | | | |
|--|--------------------|------------|-----------|------------|----------------------|---------------------------|------------|--------------|---------------|
| Jahr | Energieträger | Menge (m³) | Menge (l) | Menge (kg) | Verbrauch (kWh/Jahr) | Anteil am Gesamtverbrauch | Kosten (€) | Kostenanteil | Messsystem |
| 2013 | Erdgas | | | | 789.251 | 21,4% | | | EVU Zähler |
| 2013 | Strom | | | | 1.867.910 | 50,6% | 362.942 | 87,7% | EVU Zähler |
| 2013 | Propangas Flaschen | | | 87 | 1.303 | 0,0% | 410 | 0,1% | Lieferscheine |
| 2013 | Acetylen | | 2.100 | | 5.628 | 0,2% | 2.285 | 0,6% | Lieferscheine |
| 2013 | Diesel - Fuhrpark | | 103.554 | | 1.027.773 | 27,8% | 48.378 | 11,7% | Rechnungen |
| Gesamt | | | | | 3.691.866 | 100% | 414.015 | 100% | |

Maßnahmen planen (Plan)

Die Differenz zwischen Ist-Situation und definierter Zielsetzung erfordert schließlich die Ableitung konkreter Maßnahmen. Diese können durch eine Kosten-Nutzen-Rechnung zusätzlich motiviert werden. Oftmals kann schnell und aufwandsarm das Einsparungspotenzial pro Jahr bspw. durch einen Tausch von Leuchtmitteln für die Beleuchtung oder durch die Einbringung einer zusätzlichen Dämmschicht an Gebäuden ausgewiesen werden.

Maßnahmen durchführen (Do)

Schließlich wird eine konkrete Maßnahme des Aktionsplanes umgesetzt. Als Beispiel sei die Errichtung eines Blockheizkraftwerkes genannt. Es bietet großes Potenzial zur Ressourcenschonung und Reduzierung des CO₂-Ausstoßes (Tabelle 3). Dazu sind auf Basis der ermittelten Energiebedarfe die Eignung und der ökologische und wirtschaftliche Nutzen des Blockheizkraftwerkes zu analysieren sowie die optimale Auslegung zu bestimmen. Mit einem Gesamtwirkungsgrad von bis zu 96% (bezüglich der eingesetzten Primärenergie) ist das Blockheizkraftwerk eines der effizientesten Energiesysteme. Es dient der Gewinnung elektrischer Energie und macht die dabei entstehende Abwärme direkt nutzbar, sodass es gleichzeitig der Wärmeerzeugung dient. Vor diesem Hintergrund sollte es am Ort des Wärmeverbrauchs betrieben werden. Aus wirtschaftlicher Sicht ist außerdem die Funktion der Einspeisung von Nutzwärme in ein Nahwärmenetz sowie die Möglichkeit der Einspeisung von überschüssigem Strom in das Stromnetz relevant.



Abbildung 7: Darstellung eines Blockheizkraftwerkes

Weitere Beispiele können der Tausch von Leuchtmitteln, eine zusätzliche Dämmung von Gebäuden oder der sensible Umgang der Mitarbeiter mit Energie darstellen.

Wirksamkeit prüfen (Check)

Neben einer unmittelbaren Erfolgsprüfung nach der Einführung einer Maßnahme spielt auch ein langfristiges Monitoring der Energieverbräuche eine wichtige Rolle. Einerseits kann es sein, dass Maßnahmen erst langfristig wirken (z.B. ein sukzessiver Tausch von Leuchtmitteln). Andererseits können dadurch weitere Verbesserungspotenziale ermittelt werden und die durchgängige Transparenz unterstützt die Verankerung eines verantwortungsbewussten Umgangs mit Energie.

Nachhaltigkeit gewährleisten und weiter optimieren (Act)

Für erfolgreiche Maßnahmen ist die Nachhaltigkeit sicherzustellen. Beziehen sich die Maßnahmen auf das Verhalten und den Arbeitsablauf von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind bspw. Schulungen erforderlich.

Sollte der definierte Zielzustand erreicht sein, gilt es, gemäß dem Ansatz der kontinuierlichen Verbesserungen, höhere Ziele und damit eine weitere Reduktion des Energieverbrauches anzustreben.

4.3 Herausforderungen

Trotz der Steigerung des Energie-Bewusstseins der Gesellschaft sowie der teils hohen Energiekosten, besteht insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen weiterhin Nachholbedarf auf dem Weg zu einem nachhaltigen Energieverbrauch.

Die Ursache kann u.a. wirtschaftlich begründet sein, wie bspw. in der direkten Abhängigkeit variabler Energiekosten vom Produktionsvolumen. Insbesondere bei Unternehmen mit energieintensiven Produktionsverfahren fallen hohe Energiekosten besonders in absatzstarken Zeiten an, in denen diese leicht kompensiert werden können.

Darüber hinaus mangelt es KMU an den erforderlichen Strukturen für die Einführung einer nachhaltigen Energiewirtschaft. Heute haben die Energiebeauftragten i.d.R. viele weitere Aufgaben, die deutlich näher am Tagesgeschäft der Unternehmung angesiedelt sind und daher meist höher priorisiert werden. Auch eine hinreichende Qualifizierung in Form einer expliziten Ausbildung zum Energiebeauftragten kann nicht immer vorausgesetzt werden.

Schließlich werden aus Angst vor zusätzlicher Kapitalbindung nötige Investitionen in Personal oder Infrastruktur aufgrund ihrer mittel- oder langfristigen Amortisationszeit nur in besonders umsatzstarken Zeiten getätigt.

Neben diesen wirtschaftlichen Aspekten ist die Einführung einer nachhaltigen Energiewirtschaft zusätzlich mit den typischen Vorbehalten der Belegschaft gegenüber Änderungsprozessen belastet. In diesen Vorbehalten spiegelt sich bspw. die Angst vor einer höheren Arbeitsbelastung durch die Einhaltung neuer Standards oder vor dem Verlust vorhandener Freiheiten wider. Daneben kann die Nachhaltigkeit der eingeführten Maßnahmen bereits durch die fehlende Akzeptanz bei wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter negativ beeinträchtigt werden.

Die Herausforderungen bei der Verankerung eines umfassenden Energiebewusstseins und der Einführung nachhaltigen Energiewirtschaftens lassen sich demnach wie folgt zusammenfassen:

- Überzeugende Darstellung des wirtschaftlichen Nutzens
- Hohe Priorisierung der Energieaufgaben
- Abbau persönlicher Vorbehalte seitens der Belegschaft
- Verankerung des Energiebewusstseins in allen Hierarchieebenen
- Verankerung des Know-how zur Entwicklung, Bewertung und Umsetzung von Maßnahmen zur Energieeinsparung

4.4 Handlungsempfehlungen

Um den Herausforderungen bei der Einführung einer nachhaltigen Energiewirtschaft, bzw. der Umsetzung von einzelnen Energiesparmaßnahmen zu begegnen empfiehlt es sich, u.a. handfeste monetäre Anreize aufzuzeigen, wie z.B.:

- Auf Basis quantifizierbarer Kosteneinsparungspotentiale die Amortisationszeit der Einzelmaßnahmen zu errechnen und zu kommunizieren oder zusätzliche Einsparungspotentiale aufzuzeigen, wie den Verkauf selbst erzeugter Energie (z.B. eigenen Strom ins Energie-Netz einspeisen), steuerliche Anreize (z.B. Zertifizierung nach DIN EN ISO 50001) und die Chancen zur Subvention einzelner Maßnahmen.
- Die Steigerung der Akzeptanz bzw. der Abbau persönlicher Vorbehalte innerhalb der Belegschaft ist ausschlaggebend für die nachhaltige Umsetzung der Energiesparmaßnahmen und wirkt sich daher auf die Amortisationszeit getätigter Investitionen aus. Für die Erzeugung und den Erhalt dieser Akzeptanz empfiehlt sich die tiefe Verankerung des Umweltbewusstseins in der Unternehmenskultur. Dazu können folgende Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden:
 - Aufbau einer umfangreichen Infrastruktur in Bezug auf Mitarbeiterkapazität, interne Kommunikation und die Verankerung des Energiebeauftragten in der Unternehmenshierarchie,
 - Information und Einbeziehung aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen,
 - Einrichten von Regelterminen zum Ergebnis-Reporting oder Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Umsetzung von Energiesparmaßnahmen,
 - Nutzung akzeptierter Systeme der Mitarbeiterpartizipation innerhalb des Unternehmens, z.B. betriebliches Vorschlagswesen, Shopfloor Management, Intranet, Betriebliche Weiterbildung,
 - Verwertung des Umweltbewusstseins als Verkaufsfaktor, z.B. Werben mit Umweltsiegeln, Corporate Citizen und
 - Schulungen durch interne und externe Experten.
 -

5 Schlussbemerkung

Hat sich ein Unternehmen entschieden nach den Prinzipien von Corporate Social Responsibility zu agieren, hat es sich entschieden gesellschaftliche und wirtschaftliche Ziele gleichermaßen in die Unternehmensentscheidungen mit einzubeziehen. Mit Konflikten, die sich daraus ergeben, wird bewusst umgegangen.

Damit das Gelingen kann, ist im Vorfeld ein stimmiges Konzept erforderlich. Dieses beschreibt, wie das Thema CSR im Unternehmen strukturiert und implementiert wird und zeigt, durch welche Bearbeitungsschritte das Thema CSR in den nächsten Jahren erfolgreich bearbeitet werden kann.

Wie in dem Leitfaden dargestellt, baut eine effiziente CSR-Strategie auf der Tradition und den gelebten Werten eines Unternehmens auf und ermöglicht ein individuelles Unternehmensprofil, das die Differenzierung von Wettbewerbern sicherstellt. Darüber hinaus ist sie ganzheitlich ausgelegt, d.h. sie umfasst alle vier CSR-Handlungsfelder und verknüpft strategisch wichtige Kernelemente und greift die Erwartungen wichtiger Interessengruppen auf.

Dieser Leitfaden unterstützt Sie bei den ersten Schritten Ihre CSR-Strategie aufzubauen bzw. gibt Ihnen Impulse Ihre bestehende CSR-Strategie weiterzuentwickeln.

6 Impressum

Herausgeber

Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.
59425 Unna

Stand

März 2015

Texte und Redaktion

Insa Kunz, Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.
Marlies Steffen, Yvonne Finke, André Barthelmey, Institut für Produktionssysteme der TU - Dortmund
Lothar Hötger, Juliane Glauser, team:penta GmbH & Co. KG
Sylke Schaffrin-Runkel, Viktoria Berntzen, WFG Kreis Unna mbH

Dieser Leitfaden ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit . Er wird kostenlos zur Verfügung gestellt und ist zum Verkauf bestimmt.