

Beispiel Guter Praxis

Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement

Klassischer Arbeitsschutz hat in der Druckindustrie stets eine wichtige Rolle gespielt. Doch moderne Medienbetriebe müssen sich anderen Herausforderungen stellen als Druckereien traditionellen Zuschnitts. „Traditionelle“ Gesundheitsgefährdungen spielen ein geringere, neue Herausforderungen dafür eine größere Rolle. Viele innovative Unternehmen erproben daher moderne Konzepte, die Arbeitsschutz, demographiegerechte Mitarbeiterentwicklung und Motivierung miteinander verbinden. Die Druckerei Rademann GmbH setzt auf beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement. Der Erfolg gibt dem Ansatz Recht.

Das Druck- und Medienhaus Rademann versteht sich als Branchenvorreiter und innovativer Wegbereiter der Druckwirtschaft. Moderne Techniken werden früh genutzt, der Weiterbildung der Mitarbeiter ein hoher Stellenwert zugemessen, Offenheit und Transparenz sind Geschäftsprinzip. Dieser Anspruch wird schon bei Betreten des Firmengeländes deutlich: Eine moderne Architektur im offenen und klaren Bauhaust-Stil bietet weite Einblicke an, eine Cafe-Ecke im Eingangsbereich strahlt Gemütlichkeit aus und auch die Produktionshalle wirkt sauber und ordentlich. Die bereits 1848 gegründete Druckerei wurde 1989 in eine GmbH umgewandelt und beschäftigt heute 80 Mitarbeiter – rund zwei Drittel im gewerblichen Bereich und ein Drittel als Angestellte in Verwaltung und Druckvorstufe. Die beiden ältesten Mitarbeiter sind 60 Jahre als, die Jüngste 23. „Im Schnitt sind unsere Mitarbeiter rund 45 Jahre alt“, rechnet Andreas Schnieder, Geschäftsführender Gesellschafter, vor. Wie in vielen anderen Druckhäusern sind die Mitarbeiter im gewerblichen Bereich älter als ihre Kollegen in der Vorstufe. Doch Probleme zwischen den Kollegen gibt es nicht, ist sich Schnieder sicher. Der Umgang im Betrieb sei auch auf Grund des guten Verhältnisses der Mitarbeiter und der Geschäftsführung zum immerhin fünfköpfigen Betriebsrat sehr gut. Dieser Gesamteindruck ist nach Einschätzung von Andreas Schnieder das Ergebnis einer Unternehmenskultur, die auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre zielt. Um die zu schaffen, hat sich das Druck- und Medienhaus Rademann für eine beteiligungsorientierte Unternehmensphilosophie entschieden, in der die Mitarbeiter an der Verbesserung der Arbeitsatmosphäre mitwirken können.

„Eine Unternehmensphilosophie kann man nicht verordnen“, erklärt Andreas Schnieder und fügt hinzu: „Eine Unternehmensphilosophie muss vorgelebt, erlebt und trainiert werden.“ Als sich die Geschäftsführung entschied, eine neue Unternehmensphilosophie einzuführen, wandte sie sich an externe Berater, die Erfahrung in der Einrichtung ganzheitlicher Unternehmensansätze mitbrachten. Zusammen mit diesen Beratern entwickelte die Geschäftsführung eine Unternehmensphilosophie, die die Unternehmensziele und –ansätze auf den Punkt brachte. In einem zweiten Schritt sollte diese Philosophie an die Mitarbeiter weiter gegeben werden. Dabei bedienten sich die Trainer auch recht ungewöhnlicher Methoden. So mussten

die Mitarbeiter in vierer-Teams mit Papier, Klebe und Bindfäden Rutschen konstruieren, mit denen ein rohes Ei unversehrt vier Meter tief rutschen konnte – eine Herausforderung an Spieltrieb und Teamgeist. Nach dem spielerischen Einsteig machten die Trainer deutlich, dass die neue Unternehmensphilosophie vor allem für die Mitarbeiter entwickelt wurde: Sie sieht eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterwünsche und –vorschläge in unternehmerische Entscheidungen, mehr Diskussion, Transparenz und Identifikation mit dem Unternehmen vor. Dazu wurden regelmäßige Treffen zwischen Geschäftsführung, Abteilungsleitern, Betriebsrat und Mitarbeitern verabredet und Trainingsveranstaltungen für die Mitarbeiter gebucht. Die Trainings dauerten zwei Tage und wurden von den externen Trainern in Hotels durchgeführt. Erstes Ziel für die Mitarbeiter war dabei, sich selber, ihre Wünsche und ihre Stellung im Unternehmen zu betrachten. Auf der Basis dieser Selbstreflexion spannten dann Trainer und Beschäftigte einen Bogen zu den Unternehmenszielen und der Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen.

Die Mitarbeiter nahmen das Angebot der Geschäftsführung interessiert an: Auch dank der Ermunterung durch den Betriebsrat wurden bereits zahlreiche einfache Verbesserungen an der Arbeitsumgebung realisiert. So wurde auf Vorschlag der Mitarbeiter eine gemütliche Cafe-Ecke („Pixel-Corner“) eingerichtet, in der kostenlos Kaffee und Mineralwasser zur Verfügung stehen. „Die Kollegen in der Druckvorstufe wünschten sich eine ruhigere Arbeitsumgebung“, erklärt Andreas Schnieder eine weitere Umgestaltung. „Da haben wir einfach die Decken in den Büros abgehängt und Teppich verlegt – schon hatten wir den Lärmpegel deutlich gesenkt.“ Es sind diese kleinen, aber sehr praxistauglichen Verbesserungen, die aus Mitarbeitervorschlägen entstehen und die Arbeitsatmosphäre, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen enormen verbessern. Mit ähnlich geringem Aufwand wurde das Meister-Büro in der Produktionshalle vor Lärm geschützt und für mehr frische Luft in der Halle gesorgt. Hier hatten Mitarbeiter den Einfall, die bislang unbeweglichen Oberlichter im Hallendach durch einen Motor in klappbare Fenster umzufunktionieren. Vor allem im Sommer herrschen nun wesentlich angenehmere Temperaturen im Betrieb.

Die Mitarbeiter im Druck- und Medienhaus Rademann werden ermutigt, Vorschläge für Verbesserungen des Arbeitsklimas zu diskutieren. Dazu werden Gesprächskreise unter den Mitarbeiter veranstaltet. Vorschläge der Mitarbeiter stellt der Betriebsrat in einem Führungskreis vor, der alle sechs Wochen zusammen kommt. Viele der Vorschläge sind relativ kostengünstig zu realisieren und zeugen vom Interesse der Mitarbeiter an einem „gesunden Unternehmen“.

Allein durch die Verminderung von Lärm und anderen produktionsbedingten Belastungen sowie durch die Einrichtung der Ruhezeiten konnte das Betriebsklima wesentlich verbessert werden. Doch die Firma Rademann geht in Sachen Gesundheitsschutz und Mitarbeitermotivation noch weiter und finanziert ihren Mitarbeitern auch „klassische“ Instrumente des Arbeitsschutzes wie Untersuchungen beim Betriebsarzt, Berufskleidung und angepassten Gehörschutz. Ein Betriebsarzt besucht das Unternehmen ein mal pro Jahr und steht den Mitarbeitern auch in Einzelgesprächen in seiner Praxis zur Verfügung. Die Kosten der Untersuchung werden vom Unternehmen übernommen; die Untersuchungsergebnisse bleiben zwi-

schen Arzt und Patient vertraulich. „Gewünscht ist, dass jeder Mitarbeiter ein mal pro Jahr zum Betriebsarzt geht“, erklärt Andreas Schnieder. „Die Zeit dafür kann zur Hälfte aus der Arbeitszeit genommen werden.“

Eine besonders beliebte Einrichtung des Unternehmens sind die zahlreichen Betriebsveranstaltungen wie ein Weihnachtsfest, ein Familientag und ein Betriebsausflug pro Jahr. Beim Familientag können sowohl Mitarbeiter, als auch Kunden des Druck- und Medienhauses Rademann ihre Familien mit zu einem Fest auf dem Betriebsgelände bringen. Auch diese Veranstaltungen verbessern das Betriebsklima, die Verständigung der Mitarbeiter untereinander und die Identifikation der Menschen mit dem Unternehmen.

Den Einzug von beteiligungsorientierten Verbesserungen über die neue Unternehmensphilosophie sieht Andreas Schnieder heute als Erfolgsmodell: „Die Mitarbeiter merkten, dass das Unternehmen an ihnen interessiert ist und machten sich Gedanken, wie sie sich besser einbringen können. Dadurch haben sich Innovationskraft und auch Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter verbessert.“ Nicht zuletzt konnte durch die Vorschläge der Mitarbeiter auch eine angenehmere Arbeitsatmosphäre hergestellt werden. „Und eine Belohnung für unseren Aufwand haben wir ja schon bekommen“, freut sich Andreas Schnieder und deutet auf eine Urkunde an der Wand: 2004 erhielt die Druckerei den Innovationspreis der Deutschen Druckindustrie für innovatives Marketing.