

Health & Safety – Die Herausforderungen bei Airbus

Thomas ZARBOCK

*Airbus Operations GmbH
Kreetslag 10, D-21129 Hamburg*

Kurzfassung: Die Herausforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz sind vielfältig. Notwendig ist der Übergang von einem Kostenfaktor zu einer an der Wertschöpfung beteiligten Organisation. Dann können die Verhältnisse an den Arbeitsplätzen optimiert und die Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im weiteren Verlauf: Mitarbeiter) im Sinne einer Bewusstseinsänderung beeinflusst werden. Ziel muss der sich gesundheitlich verhaltende Mitarbeiter sein, der in optimalen Arbeitsumgebungen sicher, kreativ und produktiv tätig ist. Airbus hat ein Stück des Weges mit einem guten betrieblichen Gesundheitsmanagement und einer guten Organisation des Arbeitsschutzes geschafft. Das Portfolio an Maßnahmen und die definierten Prozesse sind erfolgreich. Die Ideen und Ansätze zur weiteren Gestaltung und Optimierung sind definiert und werden konsequent verfolgt.

Schlüsselwörter: Gesunderhaltung, Arbeitsverhältnisse, Verhaltensweisen, Leistungsfähigkeit, demographischer Wandel

1. Die Ausgangssituation bei Airbus

Die generellen Herausforderungen bei Airbus entsprechen denen der sozio-ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Allgemein waren die Bereiche Gesundheit und Arbeitssicherheit wirtschaftlich primär Kostenfaktoren und durch Ressourcenlimitierung konzentriert auf die notwendigen zu erbringenden Leistungen, alles unter der Berücksichtigung der aktuellen Gesetze und Verordnungen. In 2011 ist diese Sicht bei Airbus erweitert und der Nutzen von weiterem Engagement für Health & Safety durch den Aufbau eines sehr umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) unterstrichen worden. Die damit einhergehenden neuen Prozesse und Angebote sind bei den Mitarbeitern und Vorgesetzten etabliert und erfahren eine hohe Nutzung und Akzeptanz.

Die Herausforderungen sind nun, eine weitere Erhöhung der Arbeitssicherheit und der Anwesenheit der Mitarbeiter zu erreichen sowie den Herausforderungen durch den demographischen Wandel zu begegnen. Daher ist der Erhalt der Leistungsfähigkeit bzw. der leistungsgerechte Einsatz der Mitarbeiter wesentlich. Mit welchen Ansätzen wir dies in Angriff nehmen, ist in den nächsten Kapiteln beschrieben.

2. Was haben wir heute?

Organisation:

Die Organisation Health & Safety umfasst zentrale Abteilungen für generelle Prozesse & Tools, Maßnahmen und Beratungen. Unterstützt werden diese durch die lokalen Sicherheitsfachkräfte und lokalen Arbeitsmediziner inkl. des

arbeitsmedizinischen Fachpersonals sowie der Sicherheitsbeauftragten und Ansprechpartner in den Fachbereichen.

Prozesse:

Diverse Prozesse sind definiert und in Dienstsanweisungen bzw. Vereinbarungen mit den Betriebsparteien beschrieben, wie z.B.

- Pflichttrainings / Gefährdungsbeurteilungen / Unterweisungen
- Vorsorge- und Eignungsuntersuchungen (ArbMedVV)
- Gesamtbetriebsvereinbarung Gesundheitsmanagement gibt als Basis den Rahmen für alles

Maßnahmen/Angebote:

Ergänzt werden diese durch Maßnahmen/Angebote, die die Mitarbeiter und Vorgesetzte freiwillig in Anspruch nehmen können.

Einhaltung:

Die Einhaltung wird über Kontrollen bzw. Assessments sichergestellt.

Was ist aber die Zielsetzung unserer Health & Safety Organisation? Hierzu gibt es generell zwei Ansatzpunkte: Verhältnisse und Verhalten ändern.

3. Verhältnisse

3.1 Wo wollen wir hin?

Die Verhältnisse, in denen die Mitarbeiter wertschöpfend tätig sind, stehen im Mittelpunkt. Um optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen, sind die wichtigsten Einflussfaktoren identifiziert und entsprechende Maßnahmen etabliert. Maßgeblich sind ergonomische Verbesserungen, entweder durch radikale Änderungen der Produktion mittels neuer Arbeitsprozesse oder aber durch ergonomische Verbesserungen, die sich belastungsreduzierend auswirken, analog hierzu erfolgt die Reduzierung der Belastungszulagen.

Weitere Beispiele sind: Führung mittels 360° Feedback, Training über gesundheitsförderliche Führung, Fürsorgegesprächstraining, Rückkehrgespräche, neue Schichtmodelle, Rotation der Mitarbeiter an den Arbeitsplätzen, Teamveranstaltungen.

Des Weiteren ist der adäquate Einsatz der Mitarbeiter wesentlich. Wenn ein Einsatz an dem ursprünglichen Arbeitsplatz aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich sein sollte, so sind für den Mitarbeiter geeignete Arbeitsplätze zu finden. Für die Alternative einer beruflichen Weiterqualifizierung (3. Bildungsweg, Lebenslanges Lernen) müssen Lösungen angeboten werden. Beides sind große Herausforderungen.

Zusätzlich gibt es schon jetzt die temporäre Einsatzmöglichkeit in einer Service Factory, die speziell hierfür geschaffen wurde. Hier werden den Mitarbeitern einfachere Tätigkeiten angeboten. Die Erweiterung, betroffenen Mitarbeitern in der Service Factory 2.0 dauerhaft eine wertschöpfende Beschäftigung zu geben, ist in Planung.

Wenn wir es schaffen, mit gesunden Mitarbeitern einen altersunabhängigen Einsatz zu ermöglichen, können wir dem demographischen Wandel mit jährlich ansteigendem Durchschnittsalter begegnen.

3.2 Was bieten wir zusätzlich an?

Die Initiative „Fit for Flight“ ist gestartet worden mit dem Ziel einer systematischen Erfassung von Ursachen, die die Ab- bzw. Anwesenheit der Mitarbeiter ganz konkret in den jeweiligen Teams beeinflusst.

Wesentliche Einflussfaktoren sind: Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Team, physische und psychische Gesundheit sowie sichere und ergonomische Arbeitsplätze. Das Konzept sieht eine Bestandsaufnahme mittels einer Checkliste vor. Anschließend ist bedarfsorientiert ein Workshop mit den Mitarbeitern und der Führungskraft geplant. Die hier identifizierten Verbesserungsmaßnahmen werden unter Einbeziehung der Vorgesetzten, Mitarbeiter, HR-Business Partner und jeweils notwendigen Support Funktionen (Gesundheits- und Rehabilitationsberater, Arbeitssicherheit, Ergonomie, Arbeitsmediziner) gezielt umgesetzt.

Nach einer 12-monatigen Pilotphase wird nun das Projekt für die Airbus Operations GmbH an allen Standorten in Deutschland ausgerollt. Unterstützt wird dies von einer Krankenkasse und wissenschaftlich begleitet von einem Institut in Hamburg.

4. Verhalten

4.1 Wo wollen wir hin?

Die Bedeutung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter muss weiter gestärkt werden. Der Übergang von kontrollierten und vorgegebenen Verhaltensweisen zu aus eigenem Antrieb gesundheitsförderlichem und sicherem Verhalten am Arbeitsplatz ist weiter zu stärken. Wichtige Handlungsfelder sind für

- Gesundheit: Vorsorge, Bewegung, Ernährung, Achtsamkeit und für
- Sicherheit: Prozesskonformität, Prävention, Achtsamkeit für sich und andere.

Insgesamt wollen wir das Bewusstsein für die Relevanz von Health & Safety bei jedem einzelnen Mitarbeiter stärken. Einher geht dies mit einer veränderten Unternehmenskultur, bei der Gesundheit und Arbeitssicherheit nicht nur aus Produktivitätsgesichtspunkten maßgeblich, sondern die Basis für innovative und wertschöpfende Mitarbeiter sind.

4.2 Was bieten wir an?

Neben dem vorhandenen, intrinsischen Verhalten der Mitarbeiter sehen wir die disziplinarischen Führungskräfte in einer besonderen Verantwortung für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter und einem sicherheitsgerechten Verhalten am Arbeitsplatz. Die Vorgesetzten können positiv Einwirken auf die Mitarbeiter, indem sie die Einflussfaktoren für Gesundheit und Sicherheit beachten und fördern.

Neben dem gesundheitsförderlichen Führungsverhalten und der Schaffung von gesundheitsbewussten und sicheren Arbeitsbedingungen sind die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und einer guten Zusammenarbeit im Team wesentlich. Hierzu bieten wir ein umfassendes Portfolio an Maßnahmen an, spezifisch für die Führungskräfte, die Teams und die einzelnen Mitarbeiter. Bestandteil dieser Maßnahmen sind auch arbeitsplatzspezifische Ausgleichsübungen, um ergonomisch schwierigen Arbeitsbedingungen zu begegnen.

Ergänzt wird dieses Angebot durch die Gesundheits- und Rehabilitationsberater mit dem Fokus auf Gesunderhaltung der Mitarbeiter und somit Erhalt der Leistungsfähigkeit und Sicherung der Produktivität. Die Mitarbeiter und deren Verhalten stehen hierbei im Mittelpunkt. Dabei gehen die Angebote weit über das notwendige betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (BEM) hinaus. Wesentlich sind arbeitsplatznahe und zielgruppenorientierte physiotherapeutische Beratung, Physiotherapie und psychologische Beratung. In Verbindung mit einer sehr niedrigen Eintrittsschwelle für die Mitarbeiter und Führungskräfte wird eine Änderung des Bewusstseins in Bezug auf den Umgang mit der eigenen Gesundheit angestrebt.

5. Was haben wir bisher erreicht?

Die Arbeitsunfälle haben sich insgesamt seit 2010 reduziert. Erreicht wurde dies in einer Phase massiver Produktionserhöhungen durch konsequente Verfolgung der Ursachen von Arbeitsunfällen. Das ist uns mit einer standardisierten, systematischen und nachhaltigen Herangehensweise zur Erfassung und Abstellung von Arbeitsrisiken im Unternehmen gelungen.

Seit 2010 hat sich die krankheitsbedingte Abwesenheit entgegen dem Bundestrend leicht reduziert. Ausnahme war das Jahr 2015, das durch die massive Grippewelle im 1. Quartal beeinflusst wurde.

Die umfassenden Präventionsmaßnahmen werden sehr gut angenommen. Die Teilnahme an den angebotenen Check-ups ist hoch. Zum einen der Medical Check-up (Dauer ca. 20 Minuten) für alle Mitarbeiter, welcher jährlich durchgeführt wird und aus vier Modulen besteht - Haut / Herz-Kreislauf / Venen / Rücken. Hieran nahmen seit Beginn im Durchschnitt jeweils ca. 35% der Mitarbeiter teil. Zum anderen der umfassendere Check-up (Dauer ca. vier Stunden) nur für die Mitarbeiter im außertariflichen Bereich. Hieran nahmen seit Beginn jährlich ca. 25 % der Mitarbeiter teil. Der Anspruch hierfür ist je nach Vertragsart entweder jährlich oder alle zwei Jahre.

Die Anzahl der durchgeführten Präventionskurse steigt kontinuierlich jedes Jahr an, so haben wir in 2015 für Teams und Mitarbeiter 1.325 Kurse mit mehr als 10.000 Teilnehmern erfolgreich durchgeführt.

Entgegen der öffentlich geführten Diskussionen zu ansteigenden „Burn Out“-Krankheiten bzw. Depressionen verzeichnen wir keinen Anstieg der psychischen Erkrankungen. Wir erreichen durch unser niederschwelliges Angebot eine frühzeitige Annahme der angebotenen Unterstützung und damit häufig eine zügige Wiedereingliederung. Neben den Gesundheits- und Rehabilitationsberatern und den Psychologen vor Ort helfen unsere Vertragskliniken schnell und effektiv.

Die mit mehr als 30 Jahren Erfahrung erfolgreiche Sozial- und Suchtberatung rundet das vielseitige Angebot ab. So schaffen wir es z.B., dass 95% der suchtkranken Mitarbeiter nach der Therapie wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren können.

Anerkannt wurde das gesamte Portfolio mit der Auszeichnung des Corporate Health Awards 2014 für herausragende Leistungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (1. Platz Maschinenbau / Schwerindustrie). Der Corporate Health Awards ist eine Initiative von „EuPD Research Sustainable Management, Handelsblatt, TÜV SÜD Akademie und der ias-Gruppe“.

6. Wie motivieren wir?

Unser Ziel ist es, mit aktuellen Themen die Gesundheit und Arbeitssicherheit bei den Mitarbeitern ständig präsent zu halten.

Dies erreichen wir über eine sehr intensive interne Kommunikation: E-Mails/ Rundbriefe an alle Mitarbeiter, Airbus-Zeitschrift, Airbus-TV, Flyer, Marktplätze Gesundheit & Arbeitssicherheit, Plakate sowie direkter vor-Ort-Präsenz.

Wir führen regelmäßige Health & Safety Kampagnen, wie z.B. Gripeschutzimpfung, Rauchfrei oder „Bist Du sicher“ durch und beteiligen uns an Firmenläufen, wie B2RUN oder Lauf zwischen den Meeren, um nur einige zu nennen.

Neue innovative und wertschöpfende Konzepte werden vor Einführung einer Pilot- und Testphase unterzogen, um bei positivem Abschluss systematisch und flächendeckend implementiert zu werden. Zu nennen sind hier unser „Fit for Flight“-Projekt, das Fürsorgegesprächstraining und die generellen Pflichttrainings für Vorgesetzte.

Die wachsende Bedeutung der psychischen Belastungen der Mitarbeiter ist auch für Airbus relevant. Daher werden die psychischen Belastungen in den Gefährdungsbeurteilungen noch intensiver berücksichtigt. Ein Pilotverfahren ist gestartet worden. Mit den Erkenntnissen hieraus werden die neuen Prozesse und Verfahren nach Abstimmung mit den Betriebsparteien angepasst und für alle Mitarbeiter eingeführt.

Darüber hinaus ist ein neues Dienstleistungszentrum mit einem integrierten Fitnessstudio in Hamburg Finkenwerder direkt am Werksgelände in Planung. Ein möglicher Einsatz von Fitness APPs zu Bewegung, Ernährung und Schlaf sowie die Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit (EFL) mit abgeleiteten Trainingsmaßnahmen befinden sich derzeit in der Analysephase.

7. Was ist der Nutzen?

Neben den konkreten Kosteneinsparungen durch Reduzierung der Produktionskosten und Reduzierung von Unfallkosten konnten die Beiträge zur Berufsgenossenschaft gesenkt werden.

Der Einfluss des demographischen Wandels kann abgemildert werden. Das ansteigende Durchschnittsalter muss nicht automatisch zu vermehrten Einsatz einschränkungen und erhöhten Abwesenheiten der Mitarbeiter führen. Durch gesunde, innovative und flexibel einsetzbare Mitarbeiter mit hohem Engagement kann die Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden. Dies ist insbesondere in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt mit neuen Arbeitsprozessen und permanenten Produktivitätssteigerungen notwendig.

8. Schlussfolgerungen

Die Herausforderungen an die Unternehmen und an Airbus sind groß. Einen strategischen Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit können die Health & Safety Bereiche leisten. Wenn Prävention und Gesundheitsförderung intensiv betrieben werden, die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb ihre Gesundheit erhalten und wir als Airbus ergonomische und sichere Arbeitsplätze und –prozesse definieren, können alle großen Herausforderungen der Zukunft überwunden werden. Hierzu ist die Health & Safety Organisation gut aufgestellt, die bisherigen Erfolge zeigen dies.

9. Literatur

Airbus Operations GmbH: Fit in die Zukunft 2.0

Danksagung: Mein Dank gilt meinen Mitarbeitern und allen Akteuren der Health & Safety Teams für das bisher Erreichte und soll als Ermutigung dienen, uns weiter nach vorne zu bringen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Fokus Mensch im Flugzeugbau

Herbstkonferenz der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Airbus Operations GmbH und
Zentrum für Angewandte Luftfahrt-
forschung (ZAL) in Hamburg

29. und 30. September 2016

GfA Press

**Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
vom 29. und 30. September 2016, Hamburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2016
ISBN 978-3-936804-21-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Konferenzband

Als Manuskript zusammengestellt. Dieser Konferenzband ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.)
erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet,
den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein
anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Marlen Manke

Screendesign und Umsetzung

© 2016 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de