



INDINA – Innovativer Dialog in der Branche
01.03.2008 - 30.04.2011

Wir freuen uns, dass das Projekt INDINA 2011 mit einer bundesweiten Tagung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Gießereibranche mit 120 TeilnehmerInnen aus 50 Gießereien sowie der Buchpublikation erfolgreich abgeschlossen wurde und danken allen beteiligten Unternehmen, Instituten, Kooperationspartnern und TeilnehmerInnen der Tagungen und Veranstaltungen für Ihren Beitrag zum Erfolg! Wir wünschen allen weiterhin viel Erfolg bei der Umsetzung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Gesunderhaltung der Belegschaften!

1. Ausgangssituation

Gesunde, kompetente und motivierte Mitarbeiter/innen sind die Voraussetzung für den Erhalt und die Steigerung der betrieblichen Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen! Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften kommt dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit eine größere Bedeutung zu. Auch die Unternehmen sind darauf angewiesen diese Beschäftigten möglichst lange produktiv einsetzen zu können. Der Erhalt und die Pflege der Gesundheit der Belegschaft sind damit ein wesentlicher Bestandteil einer innovativen Unternehmensstrategie, die durch die Effektivität und Effizienz eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) befördert werden kann.

Mit ihren technologisch anspruchsvollen und innovativen Gussprodukten, die zur Weltspitze gehören, sieht der Deutsche Gießereiverband (DGV) und die IG Metall die heimischen Gießereien im internationalen Vergleich technologisch hervorragend positioniert und als „Hidden Champion“ (Honsel). In den letzten Jahren hat die Gießereindustrie in Deutschland Jahr für Jahr neue Produktionsrekorde aufgestellt. Im Zeitraum 1993 bis 2005 ist die gesamte Gussproduktion um 45% gestiegen. Darin spiegelt sich eine erhebliche Wachstumsdynamik wider. In Europa ist die deutsche Gießereibranche klare Nummer 1. Seit geraumer Zeit sind die Gießereien jedoch – wie viele andere technologieorientierte Branchen auch – mit einem Nachwuchsmangel sowohl bei Ingenieuren als auch bei technischen und gewerblichen Fachkräften konfrontiert. Obwohl sich die Gießereindustrie stark im Bereich der Nachwuchswerbung engagiert, wird es immer schwieriger, ausscheidende hoch qualifizierte Fachleute in den Betrieben - und dort speziell in der Produktion - zu ersetzen.

Das Bild der Branche ist nach wie vor von körperlich anstrengender, in unangenehmer Arbeitsumwelt stattfindender Tätigkeit geprägt. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Gießereibranche befindet sich auf einem hohen Niveau. Es sind deutliche Erfolge auf vielen Feldern des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu verzeichnen. Zahlreiche Investitionen in arbeitsgestalterische Maßnahmen trugen dazu bei, dass Einflussfaktoren, wie Staub, Hitze, Vibration oder körperliche Belastungen mit Hilfe technischer Innovationen weiter reduziert werden konnten. Dennoch entsprechen viele Tätigkeiten in Unternehmen dieser Branchen bei Weitem noch nicht den Arbeitsbedingungen in anderen Industriebranchen.



INDINA – Innovativer Dialog in der Branche –
Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen
Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und
Gesundheitsschutz realisieren
www.indina.de

Gefördert durch:



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

2. Lösungsweg

Das Projekt INDINA zielt mit der Entwicklung des INDINA-Modells für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und dem INDINA-Werkzeugkasten zum einen auf die Förderung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen und zum anderen auf die Schaffung guter, gesundheits- und entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Gießerei-Branche (und darüber hinaus). Der traditionelle Fokus des Arbeits- und Gesundheitsschutzes lag lange – nicht nur in den Gießereien - auf der Abwehr von Gefahren, auf den Schutz von Personen und der Vermeidung von arbeitsbedingten Krankheiten. Die Aufgabe der Erzeugung und des Erhalts der dauerhaften Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften in dieser Branche ist aktuell und von hoher Bedeutung. Und dies nicht nur bezüglich klassischer Erkrankungen, sondern die im Projekt gewonnenen Daten von Kiel/Kröner/Wolff/Franzen (2011) weisen auch auf den Anstieg der psychischen Erkrankungen unter den Beschäftigten in der Gießerei-industrie hin. Ergänzend zu diesem Ansatz ist es für den Projektverbund bedeutsam, eine salutogenetische Perspektive einzunehmen, d.h. den Blick auch auf die Ressourcen zu lenken, die Gesundheit erhalten und fördern (vgl. auch Antonovsky 1998). Wir nennen dies die „high road“-Strategie im ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement (auch neudeutsch: Total Health Management, THM).

Im Projekt INDINA werden Management, Betriebsrat und Beschäftigte bei der beteiligungsorientierten Entwicklung einer Gesundheitskultur begleitet, unterstützt und qualifiziert, die

- auf Salutogenese und Prävention setzt und die bisherige Reparatur- und Kompensationskultur im Arbeits- und Gesundheitsschutz ablöst,
- sowohl die drei wesentlichen Dimensionen Verhältnis- wie Verhaltensprävention und Führung umfasst,
- körperliche und psychische Belastungen und Beanspruchungen im Blick hat,
- entwicklungs- und gesundheitsförderliche Ressourcen identifiziert und stärkt,
- einen angemessenen Mix aus Experten- und Beteiligungsorientierung im Vorgehen verfolgt,
- Gesundheit und BGM in das betriebliche Managementsystem integriert und somit in die Unternehmensstrategie eingebettet,
- Fachleute unterschiedlicher Disziplinen innerhalb und außerhalb der Organisation für gemeinsames Handeln gewinnt und vernetzt sowie
- Ergebnisorientierung und Erfolgscontrolling im BGM als Steuerungspotenzial für die Präventionsaktivitäten in den betrieblichen Veränderungs- und Innovationsprozessen nutzt.

Der Projektverbund ist angetreten, die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen und gesundheitsförderlicher, guter Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu erreichen und den Dialog in der Gießerei-Branche zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu fördern und auszubauen.

3. Ergebnisse im Überblick

Im Rahmen von INDINA wurde in Anlehnung an das EFQM-Modell für Excellence der Europäischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement (EFQM 2003) und auf Ba-



INDINA – Innovativer Dialog in der Branche –
Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen
Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und
Gesundheitsschutz realisieren
www.indina.de

Gefördert durch:



Fördererschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

sis anderer aktueller Managementsysteme sowie der zugrunde liegenden Arbeits- und Projektprinzipien das **THM^{Excellence}-Modell für ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement** entwickelt (vgl. David/Holm 2011). Dieses dient als Referenzrahmen für die betrieblichen Gestaltungsprojekte zur Erhöhung des Reifegrades der beteiligten Unternehmen im Gesundheitsmanagement. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Selbstbewertungsphasen zeigen, dass die Anwendung dieses Instruments es ermöglicht, einen umfassenden und systematischen Blick auf das betriebliche Gesundheitsgeschehen zu erhalten, Handlungsbedarfe in den fünf Gestaltungsfeldern zu identifizieren sowie daraus abgeleitet Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

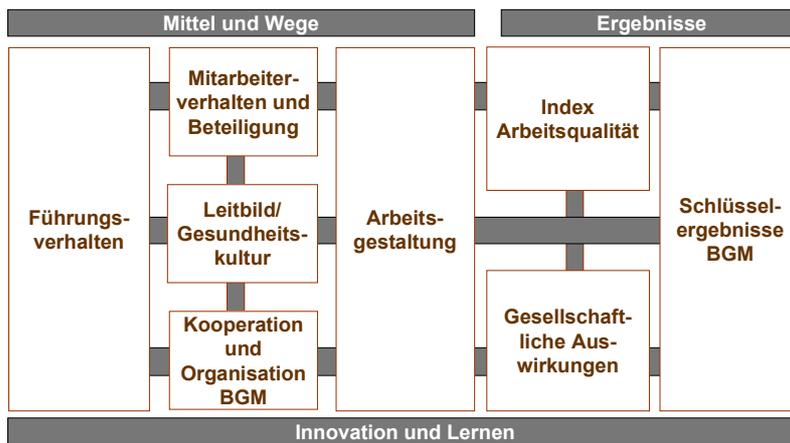


Abb. 1 INDINA-THM-Modell

© Holm/David

Eine zweite Selbstbewertungsphase zu Projektende erlaubte es, die Aktivitäten und Maßnahmen auf Wirksamkeit zu überprüfen, weiterzuführen und ihren Fortschritt und die Effekte auf die Organisation zu bewerten. Wie die Projektbetriebe ihren Reifegrad im Projektverlauf erhöhen, teilweise sogar verdoppeln konnten, ist u.a. in der „THM^{Excellence} in der Praxis“ (David/Holm 2011) beschrieben. Ein Kurzcheck ist ebenfalls entwickelt und auch in anderen Branchen getestet worden.

Aus den Aktivitäten auf der betrieblichen Ebene sind Konzepte, Instrumente und Vorgehensweisen für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt worden, welche im Werkzeugkasten „sicher und gesund in Gießereien arbeiten?!“ für interessierte Unternehmen veröffentlicht sind (siehe 4. Veröffentlichungen).

Mit der Ausrichtung als Branchenprojekt lag der zweite Schwerpunkt von INDINA selbstverständlich darin, den **Dialog zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Gießereibranche** mit Daten, Fakten und innovativen Veranstaltungsformen zu fördern.

Mit der Dialog-Wirkungs-Kette wurde ein Modell zur Förderung der Strategiefähigkeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz entwickelt. Dabei wird der Dialog als Managementprozess verstanden, der wiederholbar, messbar, regel- und steuerbar ist. Im Zentrum steht die Akteursebene des Dialogs – beginnend vom Mitarbeiter über das Arbeitssystem, die Abteilungen, den Geschäftsbereichen bis zur Unternehmensebene im Bezug zu externen Akteuren aus der Region, Branche, Politik und anderen relevanten Einrichtungen. Die konkrete Darstellung des Modells und wie Dialogstrukturen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Unternehmensebene und Branchenebene beschreibbar sind, erscheint in Kiel/Kröner (2011).



Abb. 2 Dialog-Wirkungs-Kette

Daten und Fakten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Gießereibranche sind neben den Strukturdaten zur Branche in Kiel/Kröner/Wolff/Franzen (2011) erschienen. Diese beziehen sich auf das Gesundheits- und Krankheitsgeschehen, Unfall- und Sicherheit sowie Demografiestabilität und sind für die Branche sowie für Deutschland im Vergleich aufbereitet. Im Sinne der Dialog-Wirkungs-Kette wurde vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in Unternehmen allgemein eine Reihe von Berichten (Gesundheitsberichte der Krankenkassen, Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen, Personalberichte etc.) wenig synergetisch genutzt werden, an Instrumenten gearbeitet, um die Gesundheitssituation im Unternehmen besser erfassen und auch steuern zu können (Managementaufgabe Gesundheit) – und die letztlich einen Vergleich mit Branchen und bundesweiten Daten erlauben.

4. Nachhaltigkeit sichern: das Dialogforum zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Das Projekt INDINA gibt mit der Initiierung des Dialogforums, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Gießereibranche neue Impulse. Das Dialogforum ist ein Ort des Erfahrungsaustausches und der Diskussion für Geschäftsführungen, Personalmanagement, Betriebsräte und betriebliche Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Schwerpunkte der ersten beiden Dialogforen im April und November 2010 waren Arbeits- und integrierte Gesundheitsschutzmanagementsysteme, Null-Unfall-Strategie, Beteiligung im BGM und Arbeits- und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe sowie strategisches Personalmanagement. Das Dialogforum wird nach Projektende durch das IGM Zweigbüro Düsseldorf, das Institut für Gießereitechnik gGmbH und die Berufsgenossenschaft Holz und Metall weiter getragen und findet zweimal im Jahr statt.

5. Beteiligte

Das Projekt INDINA wurde durch einen Projektverbund bearbeitet. Als Projektbeirat fungiert das IG Metall Zweigbüro Düsseldorf und das Institut für Gießereitechnik gGmbH. Die Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) konnte als Kooperationspartner gewonnen werden. Beteiligt waren drei Unternehmen aus der Gießereibranche.

reibranche und ein EFQM-Referenzunternehmen sowie vier Beratungs- und Forschungsinstitute.

- ArbeitsInnovation, München
- ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg
- Gienanth GmbH, Eisenberg
- Georg Fischer GmbH & Co.KG, Mettmann
- H-Faktor GmbH, Dortmund
- Institut für Gießereitechnik gGmbH, Düsseldorf
- Kemptener Eisengießerei Adam Hönig AG, Kempten
- Roto Frank AG, Leinfelden-Echterdingen

6. Finanzierung

Das Projekt INDINA wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmbf) und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert sowie durch den Projektträger Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik e.V. (DLR) innerhalb des Förderschwerpunktes "Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements" betreut.

7. Veröffentlichungen aus dem Projekt

- Holm, Ruth/ Anlauff, Wolfgang/ David, Volker (2011): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten. Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement. Nomos Verlag. Baden-Baden.
- Battenstein, Guido/Frey, Thomas/Müller, Bodo (2011): Excellence im betrieblichen Gesundheitsmanagement bei Georg Fischer GmbH & Co. KG. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 112-124.
- Becker, Peter/Brunck, Thomas/Heise, Bernhard/Strunz, Simone (2011): Excellence im demografiegerechten Personalmanagement. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 106-111.
- Holm, Ruth/David, Volker (2011): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten: von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement – eine Einführung. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 15-21.
- Holm, Ruth (2011): Gesund Führen – Gesundheitskultur gestalten in: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 59-67.
- Holm, Ruth/David, Volker (2011): Gesundheitsaudit als Führungsinstrument. Leitfaden zur erfolgreichen Einführung. in: Holm, Ruth (Hrsg.): Werkzeugkasten „sicher und gesund in Gießereien arbeiten?! Tagungsdokumentation. Nürnberg. Download: www.indina.de
- David, Volker/Holm, Ruth (2011): Total Health Management – THM^{Excellence}. Ein Modell für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement. in: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 40-58.
- David, Volker/Holm, Ruth (2011): Die Selbstbewertung nach THM^{Excellence} in der Praxis in: Holm, Ruth (Hrsg.): Werkzeugkasten „sicher und gesund in Gießereien arbeiten?! Tagungsdokumentation. Nürnberg. Download: www.indina.de
- Franzen, Dirk/Wolff, Horst (2011): Innovativer Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 89-99.
- Immler, Georg/Sippach, Peter (2011): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten - INDINA bei der Kemptener Eisengießerei Adam Hönig AG. in: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 125-133.
- Kiel, Udo/Kröner, Marc/Wolff, Horst/Franzen, Dirk (2011): Daten und Fakten. Sicherheit und Gesundheit in der Gießereibranche im Fokus. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 22-39.



INDINA – Innovativer Dialog in der Branche –
Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen
Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und
Gesundheitsschutz realisieren
www.indina.de

Gefördert durch:



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

- Kiel, Udo/Kröner, Marc (2011): Die Dialogwirkungskette – Ein Modell zur Förderung der Strategiefähigkeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 100-105.
- Kiel, Udo/ Kröner, Marc (2011): Arbeit potenzialgerecht gestalten: alterns-, kompetenz- und lernförderliche Arbeitsgestaltung. Nicht nur ein Thema für Ältere. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg), S. 81-89.
- Kiel, Udo/ Kröner, Marc (2011): Von der Personalverwaltung zum strategischen Personalmanagement. In: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 68-80.
- Richter, Christin/Holm, Ruth/David, Volker (2011): Das Projekt INDINA bei der Roto Frank AG. in: Holm/Anlauff/David (Hrsg.), S. 134-141.
- Holm, Ruth (2010): Beteiligungsorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Weg aus der Krise?! In: Mantra (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Tagungsdokumentation. Dortmund.
- Holm, Ruth/ David, Volker/ Kiel, Udo/Franzen, Dirk (2010): Total Health Management – mit ganzheitlichem betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaften (Hrsg.): Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten. Darmstadt. S. 1003-1016.
- Holm, Ruth & David, Volker (2009): Beteiligungsorientierte Entwicklung der betrieblichen Gesundheitskultur: der INDINA-Selbstbewertungsprozess. In: Gatermann, Inken & Fleck, Myriam (Hg.): Innovationsfähigkeit sichert Zukunft. Beiträge zum 2. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit des BMBF. Berlin. S. 359-365
- David, Volker/ Holm, Ruth/ Anlauff, Wolfgang/ Kiel, Udo (2009): Mit Total Health Management zu nachhaltig leistungsfähigen Belegschaften in der Gießereibranche. In: Henning, K./Leisten, I/Hees, F. (Hg.): Innovationsfähigkeit stärken – Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Aachen. S. 263-277.
- David V. (2009): Mit Total Health Management, Gesundheitsaudits und Total Quality Management zur nachhaltigen Unternehmensführung in der Gießereibranche. In: Harmeier, J. & Gertz, S. (Hg.): Business Excellence mit dem EFQM-Modell. Weka.
- David V./ Holm, R./ Anlauff, W./ Kiel, U. (2009): Mit Total Health Management zu nachhaltig leistungsfähigen Belegschaften in der Gießereibranche. In: Henning, K., Leisten, I. & Hees, F. (Hg.), Innovationsfähigkeit stärken – Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Aachen: Wissenschaftsverlag, S. 263-277
- Leitfäden, Broschüren und Informationen unter www.indina.de.

Ansprechpartnerin

Ruth Holm

ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Allersberger Str. 186/F

90461 Nürnberg

Telefon: 0911/462679-16

holm(a)ffw-nuernberg.de



INDINA – Innovativer Dialog in der Branche –
Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen
Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und
Gesundheitsschutz realisieren
www.indina.de

Gefördert durch:



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements