

# Mit gesunder Energie bei der Arbeit

Potentialberatung bei ELHA Maschinenbau in Hövelhof



**Gesundheit am Arbeitsplatz ist neben Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung durch berufliche Weiterbildung eines der Oberthemen, mit denen sich die vom Land NRW mit Mitteln des ESF geförderten Potentialberatungen befassen können. Was in Zusammenarbeit mit einem kompetenten Berater für ein mittelständisches Unternehmen in diesem Feld alles geht, zeigt das Beispiel des Maschinenbauers ELHA in Ostwestfalen.**

Potentialberatung bei ELHA Maschinenbau in Hövelhof:  
Vertriebsmitarbeiter Rudolf Büscher nutzt eines der von ELHA gesponserten Fahrräder für seine tägliche Fahrt zur Arbeit

Hövelhof, ein kleiner Ort mit knapp 16.000 Einwohnern genau in der Mitte zwischen Paderborn, Detmold und Gütersloh am Fuße des Teutoburger Waldes gelegen. „Weitab von Lärm und Alltagsstress, finden Sie in Hövelhof ideale Voraussetzungen für Ruhe und Erholung“, heißt es im Gemeindeporträt im Internet. Aber es gibt hier natürlich auch Menschen, die arbeiten – und zwar nicht nur im Tourismus, sondern auch in der Industrie.

Mitten im Ort liegt der Stammsitz der ELHA-Maschinenbau KG. Das Unternehmen ist seit seiner Gründung vor 85 Jahren an seinem Gründungsort geblieben, allerdings in den 2000er Jahren so stark gewachsen, dass man einen Teil der Produktion 2002 an einen zweiten Standort in einem Gewerbegebiet vor die Tore des Stadtkerns verlagern musste. Es ist ein klassisches Familienunternehmen, von der Familie Liemke mittlerweile in dritter Generation geführt.

Hervorgegangen aus einem Elektrohandel werden in den 1930er bis 60er Jahren zunächst vor allem Bohrmaschinen für die regionale Industrie hergestellt. Von den 1970er Jahren an wächst die Palette. Alle möglichen Spezialmaschinen stehen nun auf dem ELHA-Portfolio. Ab den 1990er Jahren kommt der Geschäftsbereich Fertigungsmodule dazu – das sind Maschinen in einer Art Baukastensystem für die Massenproduktion. Dieser wird 2002 an den neuen Standort verlagert, der 2009 auf insgesamt 4.000 Quadratmeter Büro- und Produktionsfläche vergrößert wird. Die neueste Entwicklung von ELHA sind sogenannte XL-Fertigungssysteme, das sind Sondermaschinen für die Herstellung besonders großformatiger Werkstücke, die



ELHA-Maschinenbau in Hövelhof:  
 Stefan Höwekenmeier (Personalreferent),  
 Renate Worms (Leiterin Personalabteilung),  
 Albrecht Aupperle (Berater)

individuell für Kunden entwickelt und gefertigt werden. Die Spezialmaschinen werden vor allem in der Energietechnik zum Beispiel beim Windrädlerbau, im Großwälzlagerbau, in der Luftfahrtbranche und im Maschinenbau eingesetzt. Unter den Kunden sind große Namen wie ThyssenKrupp oder Miele. Die Kunden für Fertigungsmodule kommen aus der Automobilindustrie, Mercedes Benz und VW sind hier zu nennen.

Knapp 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat das Unternehmen zurzeit. Die Ausbildungsquote liegt mit bis zu 15 Prozent weit über dem Durchschnitt der kleinen und mittleren Betriebe (7 %). Ausgebildet werden Fachlageristen, Fachinformatiker, Mechatroniker, Zerspanungsmechaniker, Industriemechaniker, Industriekaufleute, Technische Produktdesigner und Elektroniker für Betriebstechnik. Auch die Möglichkeit zu einem dualen Studium bietet ELHA an. Das Unternehmen setzt also auf die eigene Ausbildung. Das scheint ein vernünftiger Weg zu sein.

„Die Fachkräfte, die wir rekrutieren müssten, finden wir in der Region nicht. Die arbeiten eher in Süddeutschland. Dort wird aber sehr gut gezahlt. Jemanden von dort zu überzeugen, nach Hövelhof zu kommen, wird schwierig“, erklärt Renate Worms, Leiterin der Personalabteilung. Aber das ist derzeit auch nicht notwendig. Durch die eigene Nachwuchsarbeit ist von einem Fachkräftemangel bei ELHA nichts zu spüren. Auch die Mitarbeiter-Fluktuation ist vergleichsweise gering. „Es hat Vorteile, ländlich angesiedelt zu sein“, sagt Renate Worms. „Unsere Fachkräfte sind stark örtlich verwurzelt.“

## Erste Anzeichen von Überlastung

Nichtdestotrotz ist die aktive Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen seit längerem ein Thema für ELHA. Nur wird das immer schwieriger. Früher habe man Beschäftigte, die aus Altersgründen bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausführen konnten, im Lager eingesetzt. Das sei heute aufgrund der gestiegenen Anforderungen kaum noch möglich, erklärt die Personal-Chefin. „Die Anforderungen in einem innovativen Unternehmen wie ELHA entwickeln sich ständig weiter.“ Einfache Arbeitsplätze gibt es kaum. Rund 60 Prozent der Mitarbeiter sind heute im Bereich Planung und Verwaltung tätig. Auch da seien die Ansprüche und damit die Belastung kontinuierlich gestiegen. Vor einiger Zeit war das Unternehmen dann mit ersten Auszeiten infolge von Überlastungen konfrontiert. Mitarbeiter fühlten sich krank. Einige zeigten Burn-out-Symptome – auch und sogar vor allem jüngere Beschäftigte.

Zwar trafen Ausfälle von Fachkräften ein mittelständisches Unternehmen hart, da nicht jeder sofort zu ersetzen sei und manchmal gesamte Arbeitsabläufe infrage gestellt würden. Bei dem Wunsch nach einem betrieblichen Gesundheits-Management sei es aber nicht in erster Linie um die Reduzierung von Fehlzeiten gegangen. Da habe man immer weit unter dem Durchschnitt in der Metallindustrie gelegen. „Wir haben als Arbeitgeber auch eine Fürsorge-Pflicht und wollen, dass es gar nicht erst zu Erkrankungen kommt“, erklärt Renate Worms. „Wir haben uns dann überlegt, was man vorbeugend machen kann.“

Erste Schritte bestanden in der Durchführung von Gesundheitstagen in Zusammen-

arbeit mit verschiedenen Krankenkassen. Zum Aufbau eines umfassenden Konzepts seien die Krankenkassen allerdings nur in Verbindung mit Mitgliederwerbung bereit gewesen. Das wollte das Unternehmen aber nicht. Zwar war der Unternehmensleitung das Instrument Potentialberatung bekannt, allerdings nur in Verbindung mit der Organisations-Entwicklung. Dabei ist die betriebliche Gesundheitsförderung als Beratungsgegenstand im Rahmen der Potentialberatung ausdrücklich vorgesehen. Dazu gehören zum Beispiel die optimale Gestaltung von Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen, damit insbesondere ältere Beschäftigte ihre Arbeit lange und gesund ausüben können, sowie die Weitergabe von Erfahrungswissen an jüngere Beschäftigte.

Das erfuhr Renate Worms auf einer Veranstaltung zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, bei der sie mit Berater Albrecht Aupperle ins Gespräch kam. Schnell war man beim Thema Gesundheit am Arbeitsplatz und Potentialberatung. Um das Thema der physischen und psychischen Gesundheit in einem Unternehmen in den Griff zu bekommen, sei ein umfassender Ansatz notwendig, den man sich als Mittelständler im Gegensatz zu Großkonzernen nicht unbedingt finanziell leisten könne, sagt Renate Worms. „Da ist eine Potentialberatung schon eine große Unterstützung, auch wenn man sich mit der Hälfte der Summe beteiligen muss, was ich auch richtig finde.“

## Ziel: umfassendes Gesundheitsmanagement

Im Rahmen der Potentialberatung, die Albrecht Aupperle vorschlug, sollte es so-

ELHA sponsert im Rahmen eines Leasingmodells Fahrräder für die Mitarbeiter

wohl um die Untersuchung von körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz als auch um die Entwicklung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) für das Unternehmen gehen.

In dem obligatorischen Beratungsgespräch, das zum Erhalt des Beratungsschecks notwendig ist – in diesem Fall fand es vor Ort in Hövelhof mit der IHK Paderborn statt – überzeugte das Konzept, das Albrecht Aupperle gemeinsam mit Renate Worms und dem Personalreferenten Stefan Höwekenmeier entwickelt hatte. Die Konformität mit den Förderrichtlinien wurde festgestellt und die Potentialberatung konnte im Juli 2013 starten. Die Beratungstage – insgesamt waren 13 angesetzt – wurden aus Rücksicht auf die Organisation im Unternehmen und die oft nur kurzen Zeitfenster, die in einem produzierenden Unternehmen zu Verfügung stehen, gestückelt, sodass Albrecht Aupperle häufiger als 13-mal vor Ort sein konnte.

Das Projekt begann mit mehreren Workshops. „Damit die Mitarbeiter voll mitziehen, ist es wichtig Multiplikatoren im Unternehmen zu gewinnen“, erklärt Albrecht Aupperle. Die fand er vor allem im engagierten Betriebsrat bei ELHA. Albrecht Aupperle stellte vor, was Gesundheitsmanagement bedeuten könnte. Der Betriebsrat brachte daraufhin eigene Ideen ein, die in die Projektplanung aufgenommen wurden. Auch an alten Themen, für die über Jahre keine ideale Lösung gefunden worden war, sollte jetzt erneut gearbeitet werden. „Uns war wichtig, dass jeder dahinter steht und auch die Möglichkeit hat, seine Ideen einzubringen“, macht Renate Worms deutlich.



Nach dieser Phase stellte Albrecht Aupperle das überarbeitete Konzept der Geschäftsführung und den Teamleitern vor. Die vorgeschlagene Analysephase zur Entwicklung des BGM in Form einer Mitarbeiterbefragung mit gleichzeitiger Gefährdungsbeurteilung wurde begrüßt. In einem weiteren Workshop mit dem Betriebsrat erarbeitete der Berater daraufhin die Projekt-Schwerpunkte, einen Leitsatz und einen Text für einen Informations-Flyer. Das Ergebnis: Die „gesunde Energie“ des Einzelnen und die Teamarbeit im Unternehmen sollten die Schwerpunkte des BGM bilden. „Mit gesunder Energie schaffen wir Wertschätzung und Respekt“ lautet der Leitsatz, den man dafür kreierte.

Der Flyer, den Berater und Betriebsrat zur Vorbereitung der Mitarbeiterbefragung entwickelten, stellt den Aspekt der Selbststeuerung in den Mittelpunkt. „Du bist ELHA“ und „gemeinsam mehr erreichen“ heißt es darin, was auch als Einla-

derung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedacht war, das BGM aktiv mitzugestalten. Zudem wurden die Begriffe „Energieräuber“ – Rivalität, ungünstige Arbeitsbedingungen, Zeitdruck, Belastung – und „Energiebringer“ – Anerkennung, Begeisterung, Humor, Zufriedenheit, Entlastung – in dem Faltblatt eingeführt. „Techniker wollen nicht über die Psyche sprechen, sondern über Energie“, sagt Albrecht Aupperle. „Damit können sie etwas anfangen – und es geht ja auch um die menschliche Energie.“

### Mitarbeiterbefragung als Basis

Eine Woche vor der Befragung wurde der Flyer an die Mitarbeiter verteilt. Dann begann Albrecht Aupperle damit, sich jeden Arbeitsplatz anzusehen. Bei der Befragung ging es vor allem darum, welche körperlichen Belastungen an den jeweiligen Arbeitsstellen vorkommen, aber auch darum, welche Stressspitzen die Beschäftigten bei

ihrer spezifischen Tätigkeit erleben. Daraus ergaben sich konkrete Themen, an denen im weiteren Verlauf der Beratung gearbeitet werden konnte.

Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer externen Vertrauensperson sprechen und sich so ungefiltert und vertraulich mitteilen konnten, war ein wichtiges Element des Beratungsprozesses. Es war vereinbart, dass die Gespräche absolut vertraulich behandelt werden. Die Erwartungen und Anregungen der Mitarbeiter wurden anonymisiert verwertet. Wenn sich ein Thema ergab, das in die Arbeit einfließen sollte, wurde das der jeweiligen Person auch vorab mitgeteilt.

Die Beteiligung an dem Beratungsprozess war unter diesen Voraussetzungen gut. Vieles kam auf den Tisch, was als Reizthema schon lange im Raum schwebte, zum Beispiel das Thema „Rauchen“, aber auch zahlreiche neue Ideen. Albrecht Aupperle konnte, was die Gesundheitsfrage angeht, im Allgemeinen – auch wenn es natürlich Raucher im Unternehmen gibt – auf einem hohen Niveau ansetzen. Bei den Fachkräften, aus denen der Großteil der Arbeitnehmerschaft besteht, war bereits ein großes Gesundheits-Bewusstsein vorhanden. Die Befragung ergab, dass sich mit rund 70 Prozent ein erstaunlich hoher Anteil der Mitarbeiter durch Sport fit hält und sie sich auch gegenseitig dazu motivieren. Das sei eine gute Basis, um Impulse für eine weitere Stärkung dieser Haltung zu geben. BGM bedeute darüber hinaus aber, durch geeignete Maßnahmen die Stressspitzen abzusenken, damit einen verträglicheren Arbeitsplatz zu schaffen und so auch die Leistungsfähigkeit länger zu erhalten, erklärt der Berater.

Die Befragung ermöglichte noch weitere interessante Einblicke in das Unternehmen. So brachten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Wertschätzung für das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit in den Teams sowie allgemein das Betriebsklima im Unternehmen zum Ausdruck, ebenso für den persönlichen Einsatz der Geschäftsführer und Inhaber. Ein gutes Verständnis und Unterstützung seitens des Unternehmens im Fall einer Erkrankung oder einer persönlichen Krise wurde ebenfalls hervorgehoben. Etwas Kritik gab es nur bezüglich der internen Kommunikation.

Insgesamt 70 Themen lagen nach der ersten Phase der Beratung auf dem Tisch. Der Berater nahm dann gemeinsam mit einem Mitarbeiterteam eine Zuordnung zu Oberbegriffen wie „Führung und Kommunikation“, „Selbststeuerung“ oder „Organisation“ vor sowie eine Priorisierung (z. B. „kurzfristig machbar“). Um auf dieser Grundlage die Struktur eines zukünftigen BGM zu entwickeln, wurde ein aus vier Mitarbeitern bestehendes BGM-Team gewählt und ein BGM-Lenkungskreis eingerichtet, der aus einem der Geschäftsführer, der Personalabteilung, dem Betriebsratsvorsitzenden und dem BGM-Team besteht.

Die Kick-off-Veranstaltung zum Start des BGM bei ELHA war dann eine Betriebsversammlung im April vergangenen Jahres. Albrecht Aupperle referierte über die Rahmenbedingungen der Potentialberatung, schilderte den Verlauf des Projektes, gab einige Rückmeldungen zu den Ergebnissen der Gespräche zur Themensammlung und stellte die Struktur des BGM dar. Bis Mai 2014 begleitete der Berater das Projekt weiter.

Die Bilanz seiner Arbeit, formuliert er in seinem Abschlussbericht so: „Mit den neuen BGM-Strukturen können die Impulse aufgegriffen und deutlicher kommuniziert werden. In beiden Werken gibt es nun einen attraktiv gestalteten Briefkasten zur anonymen Entgegennahme der Ideen. Für persönliche Mitteilungen und Anregungen können die Mitglieder des BGM-Teams angesprochen werden. So kann die Säule der Prävention deutlich gestärkt werden. ... Die neuen Strukturen sind aber auch geeignet, um Blockaden und Krisen, bei Einzelnen als auch im zwischenmenschlichen Bereich, erkennen und auflösen zu können.“

### Offenerer Umgang mit Tabu-Themen

Den letztgenannten Aspekt kann Renate Worms aus ihrer täglichen Arbeit nur bestätigen. Man habe erreicht, dass mit Themen wie Burn-out, obwohl in der öffentlichen Diskussion oft negativ behaftet, jetzt offen umgegangen werde. „Uns war wichtig, dass die Mitarbeiter nicht eine Krankmeldung abgeben und das war's. Sie wenden sich jetzt an Vorgesetzte oder andere Ansprechpartner im Unternehmen und sagen: Mir geht es nicht gut, weil ...“, macht Renate Worms deutlich. „Und dann können wir auch überlegen, was wir von unserer Seite als Unterstützung anbieten können.“ Eine Unterstützung könnte zum Beispiel sein, ein Gespräch mit Albrecht Aupperle zu vermitteln, der für solche Fälle über die Potentialberatung hinaus zur Verfügung steht. Er kommt aus dem therapeutischen Bereich, hat lange in der Suchttherapie gearbeitet und ist darüber zur Früherkennung und -behandlung von persönlichen Krisen gekommen. Er kann

mit seinem therapeutischen Wissen erste Hilfestellungen geben und dafür sorgen, dass die Betroffenen sich zunächst stabilisieren oder, wenn notwendig, rechtzeitig im Hilfesystem ankommen.

Aber auch konkrete Arbeitsschutzmaßnahmen, zum Beispiel besserer Schallschutz für Arbeitsplätze im Bereich lauter Maschinen, wurden bei ELHA im Rahmen des neuen BGM bereits umgesetzt. Als unmittelbares Gesundheitsangebot, wird den Mitarbeitern zukünftig außerdem regelmäßig kostenfrei Obst als Pausen-Snack zur Verfügung gestellt. Damit die Pausen allgemein eine höhere Wertigkeit bekommen, hat das Unternehmen im Außenbereich zu diesem Zweck Sitzgelegenheiten geschaffen, die nach Angabe von Renate Worms sehr gut angenommen werden. Derzeit laufen zudem Gespräche, sich an dem sogenannten „Sport-Navi“ zu beteiligen, eine Art Mitgliedskarte, mit der man unterschiedliche Sportangebote in der Region, etwa Fitness-Studios, Kletter-Parks oder Schwimmbäder, nutzen kann.

Der Leitsatz „Mit gesunder Energie schaffen wir Wertschätzung und Respekt“ soll in Zukunft dauerhaft im Unternehmen verbreitet werden, wie Personalreferent Stefan Höwekenmeier erklärt. Ausdrucke mit dem Motto finden sich bereits am Empfang in der Unternehmenszentrale und auch in den ELHA-Werkshallen. Das BGM-Team ist nun eine ständige Einrichtung. „Es ist Ansprechpartner für alle Mitarbeiter und für die unterschiedlichsten Bereiche, sei es bei Fragen der Gesundheit, körperlicher oder psychischer Art, aber auch bei Fragen oder Anregungen. Aus dem Kreis des Teams kommen so immer wieder Vorschläge für neue Maßnahmen

oder Projekte, die dann in regelmäßigen Treffen mit dem Lenkungskreis besprochen werden“, so Stefan Höwekenmeier.

Im Lenkungskreis, der sich ungefähr alle drei bis vier Monate mit dem BGM-Team trifft, sitzen die Entscheider mit am Tisch, die auch direkt über Investitionen in dem Bereich bestimmen können. Gibt es außerhalb dieses Rhythmus wichtige Themen, wird darauf ebenfalls schnell reagiert.

Ein Vorschlag, der zum Beispiel schnell umgesetzt wurde, war der der „Firmenfahräder“: Da die meisten Mitarbeiter in der Nähe des Firmenstandorts leben, liegt es nahe, den Weg zur Arbeit mit dem Fahrrad zurückzulegen. Die Idee, allen Mitarbeitern über einen örtlichen Fahrradhändler Fahrräder anzubieten, fand daher sofort breite Zustimmung. „ELHA least nun Fahrräder und stellt sie dem Mitarbeiter im Rahmen eines kleinen Entgeltverzichts zur freien Nutzung zur Verfügung“, erklärt Stefan Höwekenmeier. „Das ist für beide Seiten eine Win-win-Situation. Der Mitarbeiter hat ein kostengünstiges Fahrrad, das er sich selbst aussuchen und privat wie beruflich nutzen kann. Und das Unternehmen profitiert von der Fitness der Radler.“ Auch besonders hochwertige Rennräder oder E-Bikes sind möglich. Der Leasing-Vertrag läuft jeweils für drei Jahre, Inspektion und Versicherung inbegriffen. Mittlerweile sind 40 Mitarbeiter auf das ELHA-Rad umgestiegen. Das Firmen-Logo auf den Rädern sorgt zusätzlich für ein Signal nach außen.

„Unser wichtigstes Kriterium hinter allen Maßnahmen war, dass die Mitarbeiter sich hier wohlfühlen. Und das Fahrrad-Leasing-Projekt ist als erste große Initiative sehr gut angekommen“, sagt Renate

Worms, stellt aber auch fest: „Wir sind immer noch ein Unternehmen, das Geld verdienen muss. Wir wollen Anreize geben, aber die Mitarbeiter auch in die Pflicht nehmen, ernsthaft etwas für sich zu tun. Es muss ein gesundes Geben und Nehmen sein. Nicht zuletzt das positive Feedback unserer Mitarbeiter zeigt: Das ist uns mithilfe der Potentialberatung gut gelungen.“ – Die beiden Firmen-Inhaber, Hans-Georg und Christof Liemke, und auch der Senior-Chef gehen übrigens mit gutem Beispiel voran: Wann immer möglich steigen sie für ihre Fahrten jetzt aufs Rad.

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Dr. Friedhelm Keuken

Tel.: 02041 767272

f.keuken@gib.nrw.de

#### KONTAKTE

ELHA-Maschinenbau Liemke KG

Allee 16, 33161 Hövelhof

Renate Worms, Leiterin Personalabteilung

Stefan Höwekenmeier, Personalreferent

Tel.: 05257 508-0

personal@elha.de

www.elha.de

iprevent – Institut Prävention

und Arbeitsfähigkeit

Ravensbergerstr. 44

32120 Hiddenhausen

Albrecht Aupperle

Tel.: 05223 4930971

aupperle@iprevent.de

www.iprevent.de

#### AUTOR

Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093

frank\_krupop@web.de