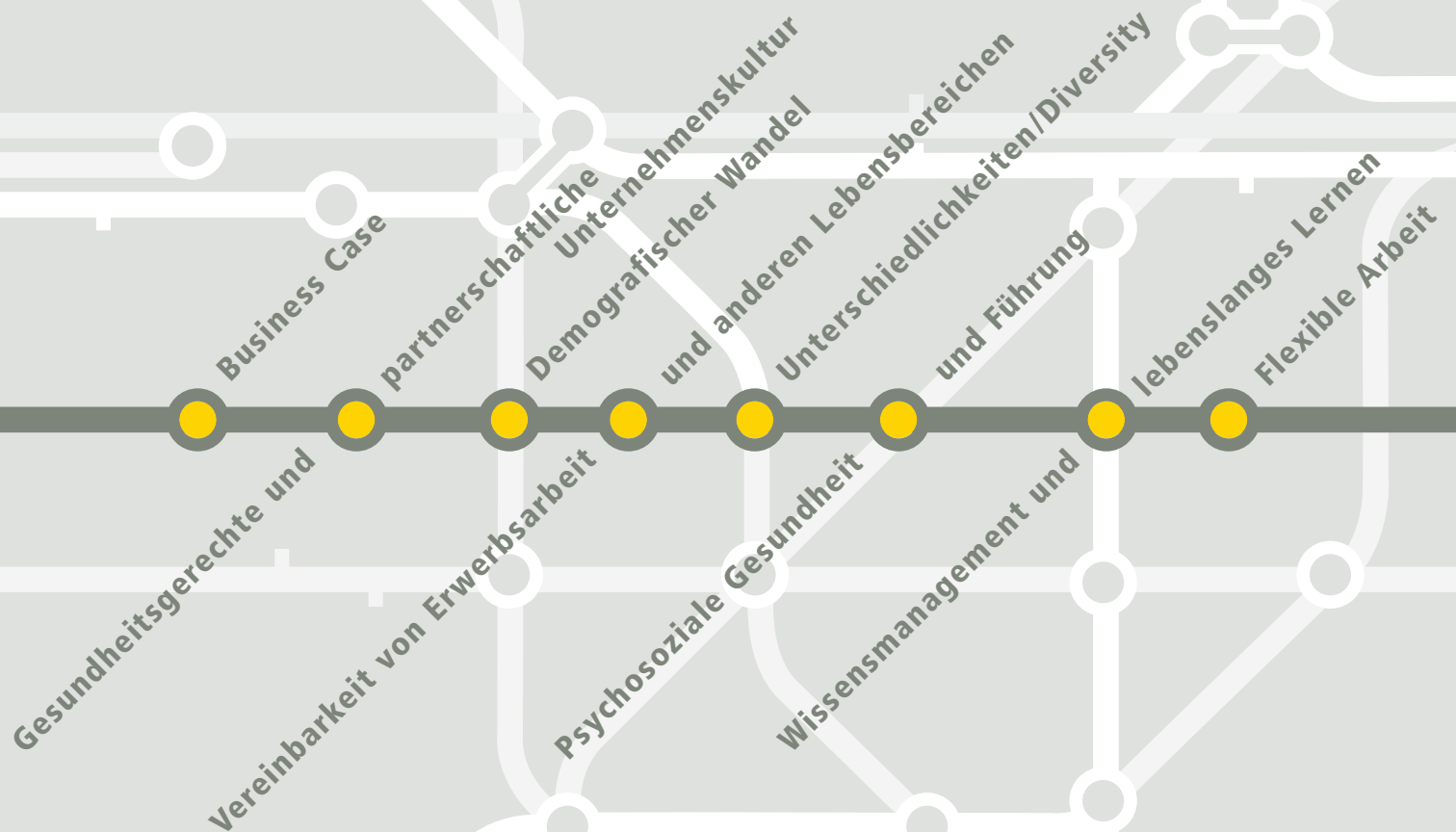


Guide to Best Practice

Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik: Erfolgsfaktoren für Business Excellence



Herausgeber

Bertelsmann Stiftung, BKK Bundesverband

Konzept, Redaktion

Dr. Gregor Breucker, Lorraine Kruse,
Christoph Schwippert
BKK Bundesverband, Essen

Detlef Hollmann

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Michaela Mißler

Team Gesundheit Gesellschaft für
Gesundheitsmanagement mbH, Essen

Gestaltung

werkzwei, Bielefeld

Druck

Tiemann GmbH & Co. KG, Bielefeld

Bildnachweis

Archiv Bertelsmann Stiftung,
ID Image Direkt GmbH (IT-Stock, imageSource),
Veit Mette, PhotoAlto, PhotoDisc, Jürgen Seidel

Januar 2006

Inhaltsverzeichnis

- 5 **Vorwort**
- 9 **Das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH)**
- 19 **EfH in Aktion – Netzwerken für eine gesündere Arbeitswelt**
- 20 ▶ Gesundheitsgerechte und partnerschaftliche Unternehmenskultur
- 28 ▶ Demografischer Wandel – Den Bedürfnissen alternder Belegschaften gerecht werden
- 34 ▶ Unterschiedlichkeiten/Diversity – Vielfalt als Bereicherung nutzen
- 40 ▶ Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen
Ausgeglichen leben – gesünder und erfolgreicher arbeiten
- 46 ▶ Psychosoziale Gesundheit und Führung – Stress reduzieren und gesund führen
- 52 ▶ Flexible Arbeit – Gesund ins flexible Zeitalter
- 58 ▶ Wissensmanagement und lebenslanges Lernen
– Intellektuelles Kapital für eine gesunde und erfolgreiche Zukunft
- 62 **Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik: Erfolgsfaktoren
für Business Excellence – Warum EfH-Unternehmen in partnerschaftliche
Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheit investieren**
- 63 ▶ EfH Business Case
 - ▶ Wissenschaftliche Evidenzbasis
- 70 • Auswirkungen einer gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung
auf Business Excellence (Prof. Dr. Eberhard Ulich)
- 76 • Auswirkungen einer guten betrieblichen Gesundheitspraxis auf Business Excellence
(Prof. Dr. Jean-François Caillard)
 - ▶ Praxisbeispiele Business Case: Von den EfH-Mitgliedsunternehmen lernen
- 82 • Bertelsmann AG
- 83 • GlaxoSmithKline
- 84 • Hilti AG
- 85 • Stora Enso Oyj
- 86 ▶ Der Beitrag einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskultur
zur sozialen Sicherheit
- 88 **Schöne, neue Arbeitswelt – flexibler, älter und unterschiedlicher, aber auch gesünder?**
- 94 **EfH-Hintergrundinformationen**



Vorwort



Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Rita Süßmuth
*Präsidentin des europäischen
Netzwerkes »Enterprise for Health«,
ehemalige Präsidentin
des Deutschen Bundestages*

Gesundheit und Wohlbefinden jedes Einzelnen, von Familien wie von Bevölkerungen insgesamt sind sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis erfolgreichen, wirtschaftlichen Handelns und funktionierender Gemeinwesen. Gesundheit lässt sich nicht begrenzen auf individuelle Abwesenheit von Krankheit oder die Erfolge des medizinischen Fortschritts. Gesundheit umfasst auch gesunde Lebens- und Arbeitsbedingungen. Ganzheitlich verstandene Gesundheit nutzt sowohl den Beschäftigten, ihren Familien als auch den Unternehmen. Sie bildet die Grundlage für die Entfaltung von kreativen und innovativen Potenzialen in Unternehmen und Gesellschaft, ohne die die Herausforderungen, denen sich insbesondere die europäischen Staaten im Zuge von Globalisierung und vielfältigen sozialen und demografischen Veränderungen gegenübersehen, nicht bewältigt werden können. »Enterprise for Health« (EfH) ist ein Kreis von europäischen Unternehmen, die das enge Verhältnis von Gesundheit, motivierten Beschäftigten, partnerschaftlicher Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Entwicklung bewusst nutzen, sowohl zur Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit als auch als Beitrag zur nachhaltigen Sicherung und Fortentwicklung von Wohlstand und sozialer Sicherheit in Europa.

Die vorliegende Broschüre stellt die Arbeit des EfH-Netzwerkes vor und möchte dadurch andere Unternehmen ermutigen, ebenfalls die Chancen einer bewusst gesundheitsgerechten Unternehmensentwicklung zu nutzen. Die Unternehmensbeispiele vermitteln einen Überblick über die Vielfalt unterschiedlicher Verfahrenswege in der betrieblichen Praxis und sollen zum Nachfragen und Nachahmen anregen. Die Erfahrungen unseres Netzwerkes machen auch deutlich, dass Unternehmenspolitik, Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitspolitik gemeinsam darauf hinwirken sollten, die ökonomischen und sozialen Fundamente in unseren Ländern so zu gestalten, dass wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Zusammenhalt miteinander verbunden bleiben.

Gemeinsam mit meinen Kolleginnen und Kollegen aus den EfH-Unternehmen teile ich die Überzeugung, dass ein nachhaltiger Fortschritt in politischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht nur mit gesunden Unternehmen in einem umfassenden Verständnis von Gesundheit erzielt werden kann. »Enterprise for Health« bestärkt uns dabei alle in der Auffassung, dass ein Engagement von Unternehmen in der betrieblichen Gesundheitspolitik und partnerschaftlichen Unternehmenskultur nicht einseitig als zu minimierender Kostenfaktor bewertet werden darf, sondern als Investition in die Zukunft. Ich danke den Trägern des Netzwerkes, der Bertelsmann Stiftung und dem BKK Bundesverband dafür, den notwendigen Rahmen für dieses Netzwerk und seinen weiteren Ausbau geschaffen zu haben. EfH leistet Pionierarbeit und setzt viele wertvolle Impulse für eine stärkere Berücksichtigung einer gesundheitsgerechten Unternehmensentwicklung.

Vorwort



Liz Mohn
*Stellvertretende Vorsitzende des
Vorstands der Bertelsmann Stiftung,
Gütersloh*

Globalisierung, Technologisierung, demografischer Wandel und Wertewandel sind zu Synonymen für die Veränderungen in der Arbeitswelt geworden. Nicht nur Unternehmensstrategien und Unternehmensstrukturen müssen sich diesen Herausforderungen anpassen, sondern auch die Unternehmenskulturen stehen zunehmend vor einer immer größer werdenden Belastungsprobe. Mit dem hohen Maß an Komplexität und einem zunehmenden Schwierigkeitsgrad bei der Bewältigung der Aufgaben gehen neue Belastungen der Führung und der Mitarbeiter einher. Psychische Erkrankungen verdrängen zunehmend physische Beschwerden – ihr Einfluss auf Krankschreibungen, Berufsunfähigkeit und Vorruhestand steigt drastisch. Hinzu kommen die Bewältigung der Zunahme von Wissen, der Druck bei Terminen und Qualitätsstandards sowie die Zunahme an Mobilität und Flexibilität im Rahmen von Arbeitsprozessen und Mitarbeiterstrukturen. Mit Instrumenten aus der Vergangenheit, z. B. den traditionellen Verfahren der betrieblichen Gesundheitspolitik, können wir diesen Herausforderungen nicht Herr werden.

Vielmehr bedarf es neuer Führungsinstrumente, um Mitarbeiter auch vor dem Hintergrund steigender Anforderungen zu kreativen und engagierten Leistungen zu motivieren. Wir müssen uns in unserer Arbeitswelt grundlegend umorientieren: Work-Life-Balance bekommt einen anderen Stellenwert als eine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Dominieren sollte die Erkenntnis, dass eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Führung die beste Gesundheitspolitik ist – und andererseits ein betriebliches Gesundheitsmanagement integrierender Bestandteil der Unternehmenskultur sein muss. Denn: Motivierte, eigenverantwortlich handelnde und beteiligte Mitarbeiter sind selten krank!

Mit dem europäischen Unternehmensnetzwerk »Enterprise for Health« hat die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem BKK Bundesverband einen Paradigmenwechsel in der betrieblichen Gesundheitspolitik eingeleitet. Sie hat gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Gesundheit in den Blickpunkt gerückt. Die hierbei zusammen getragenen »Best Practice«-Beispiele und entwickelten Lösungen bilden Vorbilder für eine Arbeitswelt von morgen. Mein Dank gilt daher allen Beteiligten, die an diesem innovativen Projekt mitgewirkt und sich mit ihm identifiziert haben.



K.-Dieter Voß
*Mitglied des Vorstandes
des Bundesverbandes
der Betriebskrankenkassen*

Die Betriebskrankenkassen in Deutschland sind Teil der gesetzlichen Krankenversicherung und bilden darin einen wichtigen Eckpfeiler für eine hohe Qualität sozialer Sicherheit. Mit ihren Leistungen garantieren sie eine bedarfsgerechte Gesundheitsversorgung auf hohem Niveau bei Wahrung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und ausgeprägter Kundenorientierung.

Effektivität und Effizienz der Gesundheitsversorgung werden in Zukunft stärker denn je davon abhängen, wie stark sich Versicherte, Unternehmen und andere Organisationen in der Prävention und Gesundheitsförderung engagieren.

Seit vielen Jahren unterstützen Betriebskrankenkassen Unternehmen durch Dienstleistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und werben für eine moderne, betriebliche Gesundheitspolitik. Wir sind davon überzeugt, dass gesunde Beschäftigte nicht nur das Unternehmensergebnis steigern, sondern auch die Funktionsfähigkeit unseres Gesundheitssystems verbessern helfen: eigenverantwortliches Gesundheitsbewusstsein schont die Ressourcen in unseren Systemen, reduziert die Lohnnebenkosten und steigert vor allem die persönliche Lebensqualität.

Um noch mehr Unternehmen für eine vorausschauende betriebliche Gesundheitspolitik zu gewinnen, haben wir gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung Anfang 2000 die Initiative »Enterprise for Health« ins Leben gerufen. Unternehmen lernen von Unternehmen und tauschen sich auf Entscheider-Ebene zu wichtigen Fragen einer gesundheitsgerechten Unternehmensgestaltung aus.

Die Betriebskrankenkassen machen die Ergebnisse dieser Initiative nicht nur in Deutschland zugänglich, sie verbreiten sie auch im Rahmen ihrer Aktivitäten innerhalb der Europäischen Union. Auch dort setzen sie sich dafür ein, dass eine moderne, betriebliche Gesundheitspolitik sich als Standard in allen Bereichen unseres Wirtschafts- und Soziallebens weiterentwickeln kann.

Die in »Enterprise for Health« zusammenarbeitenden Unternehmen haben hierfür als Vorreiter wertvolle Arbeit geleistet.



Akzo Nobel nv, Niederlande
Pharmazeutische, Chemische und Farben- & Lack-Industrie,
ca. 61 500 Mitarbeiter in mehr als 80 Ländern



Alcoa-Köfém Kft., Ungarn
Aluminiumproduktion und -verarbeitung,
rund 130 000 Mitarbeiter in 41 Ländern



Arcelor S.A., Luxemburg
Stahlproduktion und -verarbeitung,
ca. 95 000 Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern



Bertelsmann AG, Deutschland
Medienbranche, ca. 76 000 Mitarbeiter in 60 Ländern



Caixa Geral de Depósitos, Portugal
Finanzdienstleistungen/Bankgewerbe, ca. 18 400 Mitarbeiter



E.ON Ruhrgas AG, Deutschland
Energiewirtschaft/Handel,
ca. 13 500 Mitarbeiter weltweit, davon ca. 3 600 Mitarbeiter in Deutschland



Ford-Werke GmbH, Deutschland
Automobilindustrie, ca. 300 000 Mitarbeiter weltweit



GlaxoSmithKline, Großbritannien
Pharmazeutische Industrie,
über 100 000 Mitarbeiter weltweit



HÅG a.s.a., Norwegen
Büromöbelindustrie, ca. 450 Mitarbeiter



Hilti AG, Liechtenstein
Produkte und Systeme für den Profi am Bau,
ca. 15 000 Mitarbeiter weltweit in mehr als 120 Ländern



Grupo Maier, Spanien
Zusammenschluss von über 110 einzelnen Genossenschaften im Baskenland,
ca. 71 500 Mitarbeiter



MTU Aero Engines GmbH, Deutschland
Flugzeugtriebwerke und -komponenten,
ca. 6 800 Mitarbeiter weltweit



REWE AG, Deutschland
Handel, ca. 196 000 Mitarbeiter in Europa,
davon ca. 131 000 Mitarbeiter in Deutschland



RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland
Energiewirtschaft, ca. 7 000 Mitarbeiter



Royal Dutch Shell plc, Niederlande
Energie und Petrochemische Industrie,
ca. 112 000 Mitarbeiter in über 140 Ländern



Stora Enso Oyj, Finnland
Forstindustrie, ca. 46 000 Mitarbeiter in über 40 Ländern



TITAN Cement Company S.A., Griechenland
Baustoffbranche,
ca. 6 000 Mitarbeiter weltweit



Volkswagen AG, Deutschland
Automobilindustrie, ca. 340 000 Mitarbeiter weltweit,
davon ca. 100 000 Mitarbeiter in Deutschland



Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen
Energiewirtschaft, ca. 1 400 Mitarbeiter

Das Europäische Netzwerk

»Enterprise for Health« (EfH) wurde als Gemeinschaftsprojekt von der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen im Januar 2001 gestartet.

EfH ist ein internationaler Unternehmenskreis, dem derzeit (Oktober 2005) 19 Unternehmen aus insgesamt 13 europäischen Ländern angehören. Die Mitgliedsunternehmen unterscheiden sich in ihrer Größe und sind in unterschiedlichen Branchen tätig.

Das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH)

EfH – Netzwerken für eine gesündere Arbeitswelt von morgen

Beide Trägerorganisationen, *Bertelsmann Stiftung* und *BKK Bundesverband*, engagieren sich seit vielen Jahren in Fragen der Unternehmenskulturentwicklung und Gesundheitsförderung.

Selbstverständnis des Netzwerkes

Die Trägerorganisationen verstehen EfH als wichtigen Beitrag zur Gestaltung einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Arbeitswelt. EfH wurde als Netzwerkplattform für Unternehmen entwickelt, die in einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und betrieblichen Gesundheitspolitik Chancen für Business Excellence sehen und daran interessiert sind, von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen, wie andere auch an ihren eigenen Erfahrungen teilhaben zu lassen.

Prävention und Gesundheitsförderung haben Vorfahrt

In weiten Teilen der Arbeitswelt und anderen Bereichen unserer Gesellschaften werden Prinzipien der Vorsorge, Vorbeugung und Förderung von Potenzialen nach wie vor nicht ausreichend ernst genommen. Das gilt für das persönliche Verhalten am Arbeitsplatz und außerhalb der Arbeitswelt, für wirtschaftliche Entscheidungen in Unternehmen, politisches Handeln auf allen Ebenen und auch die Abläufe und Funktionsweise unserer sozialen Sicherungssysteme. Der Löwenanteil der Gesundheitsausgaben beispielsweise geht in allen Ländern derzeit in die kurative Medizin und Gesundheitsversorgung, nur ein Bruchteil der verfügbaren Ressourcen wird aufgewandt für die Prävention und Gesundheitsförderung. Obwohl angesichts nicht kontrollierbarer Kostenentwicklungen und gleichzeitig steigender öffentlicher Haushaltsdefizite ein Umdenken in Richtung Prävention und Gesundheitsförderung gefordert wird, sind Politik und Management im Gesundheitswesen nicht davon überzeugt, dass Prävention und Gesundheitsförderung von Bürgern und Verbrauchern tatsächlich angenommen und praktiziert werden können, und dass sich dadurch Versorgungsprozesse effizienter und damit kostengünstiger gestalten lassen. Diese Skepsis folgt dabei durchaus einer nachvollziehbaren Logik: Bisher haben neue Gesundheitsleistungen in der Regel immer zu höheren Kosten geführt, auch wenn sie mit dem Kosteneinsparargument zuvor intensiv beworben wurden. Auch die Erfahrungen mit Kampagnen zur Änderung gesundheitsschädlicher Lebensgewohnheiten sind eher negativ ausgefallen: Bewegungsmangel, Ernährungsgewohnheiten und insbesondere der Umgang mit Drogen und Suchtmitteln scheinen sich weder mit den Verfahren moderner Massenkommunikation noch mit individuell zugeschnittenen Beratungsdienstleistungen wirksam beeinflussen zu lassen. So ist Skepsis nicht unberechtigt aus der Luft gegriffen, die bisherigen Erfahrungen sprechen derzeit nicht für das »Prinzip Vorfahrt für Prävention und Gesundheitsförderung«.

Investitionen in eine hohe Bildungsqualität wird heute ein hoher Stellenwert in nationaler wie europäischer Politik beigemessen. Die Förderung von Schlüsselqualifikationen für die sich ausbreitenden Wissensökonomien beugen drohendem Wohlstandsverlusten vor, von denen viele industrialisierte Gesellschaften im Zuge von Globalisierung betroffen sind. Gleichwohl ist die gegenwärtige Praxis in den unterschiedlichen Bereichen des Bildungswesens einschließlich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

weit davon entfernt, die hohen politischen Ansprüche und Willensbekundungen einlösen zu können. Viele Länder verzeichnen eine steigende Zahl von Jugendlichen und Erwachsenen ohne formale Bildungsabschlüsse; Bildungsanalysen offenbaren erhebliche Defizite in grundlegenden Kompetenzfeldern bei immer mehr Schülern und Auszubildenden.

Viele der sozialen Sicherungssysteme in Europa sind nicht ausreichend eingestellt auf neue soziale Risiken, die infolge der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen in den Lebenslagen der Bevölkerungen entstanden sind. Davon betroffen sind insbesondere allein erziehende Frauen, deren Kinder, ältere Personen

BKK Bundesverband



Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen ist die Spitzenorganisation der über 200 deutschen Krankenkassen (BKK) und ihrer acht Landesverbände. Die Betriebliche Krankenversicherung ist mit über 14,8 Millionen Versicherten die drittgrößte und zugleich älteste Kassenart der gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland. Das System gesundheitlicher Sicherung in Deutschland basiert ganz wesentlich auf der gesetzlichen Krankenversicherung als ältestem Zweig der Sozialversicherung. Rund 89 Prozent der Bevölkerung, das sind 73 Millionen Bürger, sind in der gesetzlichen Krankenversicherung versichert. Rund 57 Prozent der Gesundheitsausgaben werden in Deutschland durch die gesetzliche Krankenversicherung finanziert. Diese umfasst insgesamt acht verschiedene Kassenarten, mit regionaler, berufsständischer oder branchenspezifischer Ausrichtung.

Der BKK Bundesverband vertritt die Interessen der Betrieblichen Krankenversicherung gegenüber der nationalen Politik und (Fach-)Öffentlichkeit wie auch in internationalen Organisationen der Gesundheits- und Sozialpolitik, unterstützt die Gesetzgebung, wirkt mit bei Rahmenregelungen und Verträgen mit den Leistungserbringern im Gesundheitswesen und unterstützt Landesverbände und Betriebskrankenkassen in ihren Aufgaben.

Die traditionelle Nähe der BKK zu Unternehmen und der hohe Stellenwert der Prävention in der Kassenart waren und sind Grund für zahlreiche Initiativen des BKK Bundesverbandes auf dem Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung. Er stellt die Beteiligung der Beschäftigten in den Mittelpunkt und betont die enge Verzahnung von Verhaltens- und Verhältnisprävention.

Der BKK Bundesverband hat darüber hinaus auch auf europäischer Ebene wichtige Funktionen übernommen: Seit 1990 ist er als Collaborating Centre Partner der Weltgesundheitsorganisation (WHO) in Europa, seit 1995 nimmt er die Funktion der nationalen Kontaktstelle des Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung (www.enwhp.org) in Deutschland wahr. Seit 1999 ist auch das Sekretariat des ENWHP beim BKK Bundesverband angesiedelt.

mit geringem Haushaltseinkommen und oder geringer Qualifikation sowie generell alle erwerbsfähigen Personen mit geringen formellen Qualifikationen. Eine hohe und breite Bildungsqualität, Voraussetzung für eine wirtschaftlich und sozial erfolgreiche Transformation zur Wissensgesellschaft, sind abhängig von verlässlichen und unterstützenden Umgebungsbedingungen der emotionalen und kognitiven Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Diese sind durch sich verändernde Familienkonstellationen in Kombination mit einer Zunahme von Einkommens-, Qualifikations- und Arbeitsmarktrisiken bei bestimmten Bevölkerungsgruppen nur noch eingeschränkt vorhanden.

Bertelsmann Stiftung

Bei der Gründung der Bertelsmann Stiftung im Jahr 1977 durch Reinhard Mohn spielten gesellschafts- und unternehmenspolitische Überlegungen eine gleichberechtigte Rolle. Zum einen setzt die Stiftung das traditionelle gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement der Inhaberfamilien Bertelsmann und Mohn fort. Zum anderen soll sie die Unternehmenskontinuität sichern. Dazu hatte Reinhard Mohn im September 1993 insgesamt 68,8 Prozent der Kapitalanteile von der Bertelsmann AG auf die Bertelsmann Stiftung übertragen. Sein Stimmrecht, das ihm für 90 Prozent des Aktienkapitals zustand, übertrug er zum 1. Juli 1999 auf die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH (BVG). Heute hält die Bertelsmann Stiftung 57,6 Prozent der Anteile der Bertelsmann AG. Die beiden anderen Gesellschafter sind die Familie Mohn (17,3 Prozent) und die Groupe Brussels Lambert (25,1 Prozent).

Finanzierung

Die Bertelsmann Stiftung finanziert ihre Arbeit aus den Erträgen des Kapitalbesitzes. Im Geschäftsjahr 2005 verfügt die größte operative Stiftung Deutschlands über einen Etat von rund 70 Millionen Euro. Dass die gemeinnützige Stiftung zum größten Eigentümer des Unternehmens wurde, ist in der Überzeugung Mohns begründet, dass große Vermögen sich der Sozialverpflichtung des Eigentums, wie sie das deutsche Grundgesetz postuliert, unterzuordnen haben.

Die Arbeit der Bertelsmann Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung leistet konkrete Beiträge zur Lösung aktueller gesellschaftlicher Probleme. Die Arbeit der Stiftung wird von der Erkenntnis Reinhard Mohns geprägt, dass unternehmerisches Denken und Handeln entscheidend dazu beitragen, solche Lösungen zu entwickeln und erstarre Strukturen aufzulösen. Ihr Ziel ist es, einen Beitrag zur kontinuierlichen Fortschreibung einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu leisten.

Die Stiftung versteht sich als operative, konzeptionell arbeitende Einrichtung: sie will frühzeitig gesellschaftliche Problemfelder erkennen, weltweit nach den besten Lösungsansätzen suchen und exemplarische Lösungsmodelle im Dialog mit den Beteiligten bis zu ihrer praktischen Erprobung entwickeln und verwirklichen. Dabei arbeitet die Bertelsmann Stiftung national und international mit Partnern in wissenschaftlichen, staatlichen und privaten Institutionen zusammen.

Die Projekte der Bertelsmann Stiftung konzentrieren sich auf vier Themenfelder:

- Bildung
- Wirtschaft und Soziales
- Gesundheit
- Internationale Verständigung.

| Bertelsmann Stiftung

Daneben gibt es Projekte zu den Themen Kultur und Stiftungsentwicklung sowie die Querschnittsprojekte »Aktion Demographischer Wandel« und »Balance von Familie und Arbeitswelt« und den gemeinsam mit dem Bundesinnenministerium durchgeführten Integrationswettbewerb. Rund 548 Millionen Euro (Ende 2004) hat die Bertelsmann Stiftung bisher in die Initiativen zur Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft investiert. Derzeit beschäftigt die Stiftung rund 300 Mitarbeiter.

Kompetenzzentrum Unternehmenskultur und Führung

Mit ihren Projekten im Kompetenzzentrum Unternehmenskultur setzt die Bertelsmann Stiftung die Tradition des Stifters Reinhard Mohn inhaltlich fort. Das Kompetenzzentrum Unternehmenskultur und Führung arbeitet mit drei strategischen Schwerpunkten an dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch eine wachstumsorientierte Balance von Profitabilität, Menschlichkeit und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu verbessern. Seine Schwerpunkte sind: Partnerschaftliche Unternehmenskultur im privaten und öffentlichen Sektor, Corporate Social Responsibility, Mensch & Arbeit.

Wirtschaftliches Handeln unterliegt einem immer stärker werdenden Konkurrenzdruck, der Zwang zur kontinuierlichen Kostenreduzierung und die kurzfristige Orientierung an Aktienkursen bedingen einen fortschreitenden Personalabbau, langfristig angelegte Geschäftsstrategien können in diesem Wettbewerb nur schwer bestehen.

Gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Europa

Die Europäische Union sieht sich derzeit großen Herausforderungen gegenüber. Im März 2000 hatten sich die damals 15 Mitgliedsstaaten auf ein unter dem Namen Lissabon-Agenda 2010 bekannt gewordenes politisches Rahmenprogramm verständigt: Europa sollte sich zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt entwickeln, mit einem nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstum, mehr und besseren Arbeitsplätzen, verstärktem sozialen Zusammenhalt bei gleichzeitigem Respekt für Umweltbelange.

Die Zwischenbilanz dieser ehrgeizigen Reformagenda zur wirtschaftlichen und sozialen Erneuerung der Europäischen Gemeinschaften war ernüchternd: Bei allen 28 Haupt- und 120 Nebenzielen konnten nur mäßige Fortschritte erzielt werden, insbesondere in den Feldern »Wirtschaftswachstum« und »Beschäftigung«.

Intensive Debatten und detaillierte Analysen waren und sind der Hintergrund für eine Neuausrichtung der Strategie, die die europäische Kommission vorgenommen hat, indem sie eine Konzentration und Straffung der Vorhaben einfordert und dabei die Förderung von Wachstum und Beschäftigung in den Mittelpunkt rückt.

Zu den Kernprioritäten des erneuerten Lissabon-Aktionsplanes gehören die Durchsetzung des Binnenmarktes, Maßnahmen zur Verringerung von Bürokratie, die Förderung des Überganges zur Wissensgesellschaft, eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und höhere Investitionen in das Humanvermögen.

Partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskulturen sind für den Lissabonner Erneuerungsprozess eine wichtige Voraussetzung. In Zukunft werden schätzungsweise bis zu 30 Prozent der Beschäftigten unmittelbar an der Produktion und Verteilung von Wissen arbeiten, in der Fertigung wie im Dienstleistungsbereich. Auch ein großer Teil der anderen Beschäftigten werden wissensbasiert arbeiten müssen, um erfolgreich zu sein. Diese massiven Veränderungen sind nur realisierbar in Arbeitsbedingungen, die Beteiligung und Eigenverantwortung ermöglichen und fordern. Unternehmen wie öffentliche Systeme in den Mitgliedsstaaten und Europa insgesamt müssen daher mehr und gezielter in die allgemeine und berufliche Bildung investieren. Kontinuierliche Qualifizierung und lebenslanges Lernen werden darüber entscheiden, wie leicht oder schwer es für die Menschen sein wird, neue Arbeitsplätze zu besetzen.

Unternehmen können darüber hinaus in entscheidendem Maße die Folgen des demografischen Wandels bewältigen helfen: mit betrieblichen Maßnahmen für ein aktives Altern tragen sie dazu bei, dass sich Beschäftigte nicht zu früh aus dem Erwerbsleben zurückziehen. Aktives Altern in Beschäftigung ist ohne gesundheitsgerechte und partnerschaftliche Arbeitsbedingungen über die gesamte Lebensspanne in der Beschäftigung nicht zu verwirklichen. Unzureichendes Engagement in Betrieben und Unternehmen hätte unübersehbar negative Konsequenzen für die Finanzierungsgrundlage und die Leistungsfähigkeit der Sozialschutzsysteme.

EfH versteht sich in diesem Kontext als ein Beitrag von engagierten Unternehmen in diesem Erneuerungsprozess, wobei die genannten Herausforderungen sich nicht allein und ausschließlich auf den Europäischen Raum begrenzen. Auch andere Wirtschaftsräume, speziell in Amerika und Asien sind entweder mit ähnlichen Problemen konfrontiert oder werden in naher Zukunft sich mit diesen auseinandersetzen müssen.

EfH ist nicht allein

Ähnlich wie EfH existieren in verschiedenen europäischen Ländern auf nationaler und regionaler Ebene Netzwerke, Foren, Arbeitskreise, in denen sich Unternehmen und z.T. überbetriebliche Akteure zu unterschiedlichen Fragen der betrieblichen Gesundheitspolitik und des mitarbeiterorientierten Personalmanagements austauschen.

Auf europäischer Ebene arbeitet seit etwa zehn Jahren ein von der europäischen Kommission/Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz gefördertes Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung (www.enwhp.org), in dem überbetriebliche Institutionen aus den Bereichen des Arbeitsschutzes und der öffentlichen Gesundheit zusammenarbeiten. Das Netzwerk unterstützt Praktiker und Experten durch Zugang zu vorbildlichen Praxisbeispielen sowie erfolgreichen Verfahren und Instrumenten betrieblicher Gesundheitsförderung. Auf nationaler Ebene existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Initiativen, häufig getragen von überbetrieblichen Institutionen des Arbeitsschutzes und Sozialversicherungen, die ebenfalls den Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern in Unternehmen unterstützen. Das europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) hat in verschiedenen europäischen Ländern nationale Foren initiiert, in denen Unternehmen und andere Organisationen aktiv mitwirken. In Deutschland wurde auf diese Initiative hin das Deutsche Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung gegründet (www.dnbgf.org). Zu den Unternehmensnetzwerkinitiativen gehören das englische Corporate Health and Performance Netzwerk (CHAP), der schweizerische Verband für Betriebliche Gesundheitsförderung (SVBGF), Unternehmen für Gesundheit (UfG) sowie Netzwerke in Schottland, Wales, Tschechien, Bulgarien und Ungarn.

Wie EfH arbeitet

In den vergangenen fünf Jahren hat EfH ein Arbeitsmodell entwickelt und umgesetzt, dass auf vier Elementen fußt:

- ▶ Identifizierung von Kernthemen für eine zukünftige Gestaltung von Unternehmenskultur und betrieblicher Gesundheitspolitik (EfH-Agenda) sowie Organisation eines Erfahrungsaustausches zu den Kernthemen der Agenda;
- ▶ Sammlung von praxistauglichen Verfahren, Methoden und Konzepten (EfH-Toolbox);
- ▶ Identifizierung von zentralen Argumenten für den Business Case;
- ▶ Ableitung von allgemeinen Empfehlungen für eine erfolgreiche Unternehmenspraxis.

EfH Business Meetings

Gesundheitsgerechte und partnerschaftliche Unternehmenskultur

28. – 29. Mai 2001

Business Case

29. – 30. Oktober 2001

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen (Work-Life Balance)

15. – 16. April 2002

Demografischer Wandel und älter werdende Belegschaften

23. – 24. September 2002

Unterschiedlichkeit (Diversity)

19. – 20. Mai 2003

Psychosoziale Gesundheit und Führung

13. – 14. Oktober 2003

Flexible Arbeitsformen

24. – 25. Mai 2004,

22. – 23. November 2004

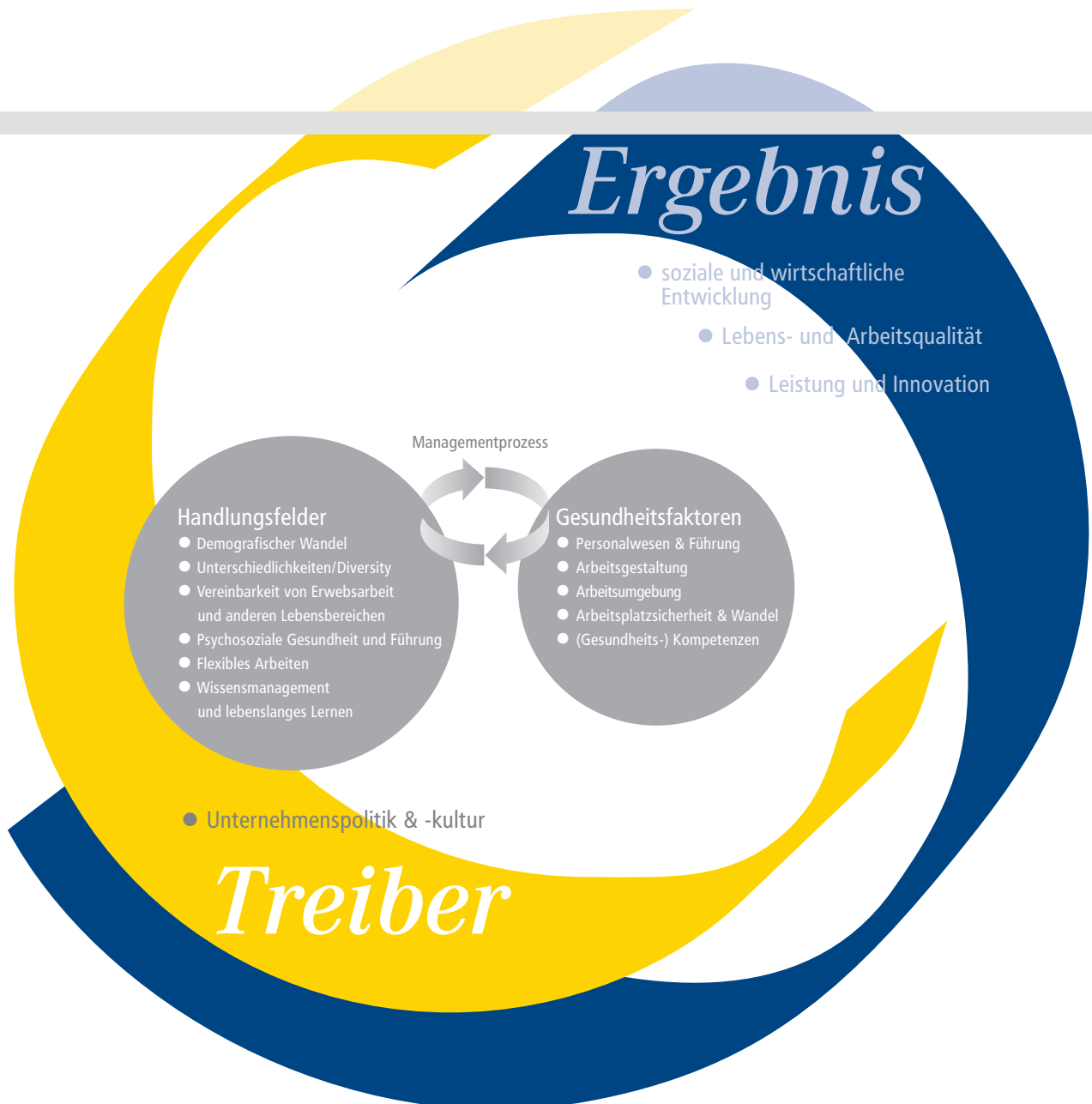
Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

18. – 19. April 2005

Zu Beginn der gemeinsamen Netzwerkarbeit wurden Selbstverständnis, Ziele und Arbeitsweise des Netzwerkes erarbeitet. Dies mündete in ein Mission Statement und eine erste Themensammlung, aus der dann ein konkreter Fahrplan für die folgenden Arbeitstreffen abgeleitet werden konnte. In jedem Jahr werden zwei Arbeitstreffen organisiert, die sich jeweils einem Themenschwerpunkt der EfH-Agenda widmen.

Jedes Arbeitstreffen setzte die Arbeitsweise in den genannten Schritten um. Zu Beginn wurde mit Hilfe von Expertenbeiträgen aktuelle Informationen zur Relevanz der Fragestellung, erfolgreichen betrieblichen Verfahrensweisen und Nutzenargumenten vermittelt. Daran schlossen sich Erfahrungsberichte aus den Mitgliedsunternehmen an. Am Ende stand jeweils die Erarbeitung von allgemeinen Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis.

Ein wichtiges Ergebnis der gemeinsamen Netzwerkarbeit ist die Zusammenfassung des Erfahrungsaustausches in einem allgemeinen betrieblichen Handlungsmodell. Dieses Modell beschreibt die wesentlichen betrieblich gestaltbaren Faktoren in der Entwicklung einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskultur. Es unterscheidet: Treiber, Gesundheitsfaktoren, Handlungsfelder, allgemeine Prozessfaktoren und Ergebnisse.



Maßgebliche Faktoren und damit **Treiber** sind die **Unternehmenspolitik und die Unternehmenskultur**. Aus Vision und Geschäftsstrategien eines Unternehmens als zentralen Bestandteilen jeder Unternehmenspolitik ergibt sich der Stellenwert der Beschäftigten in der Wertschöpfungskette, sie organisieren zudem das Handeln aller Entscheidungsträger in der Unternehmensführung und maßgeblich das Führungsverhalten.

Die Unternehmenskultur umfasst die gelebten Werte und allgemeinen Orientierungen der Organisation, welche implizit oder in sichtbarer und schriftlich definierter Form existieren können. Partnerschaftliche Unternehmenskulturen zeichnen sich durch einen hohen Stellenwert mitarbeiter- und kundenorientierter Werte aus, ergänzt durch bewußte Orientierungen an Prinzipien sozialer Verantwortung.

Gesundheitsfaktoren beschreiben die wichtigsten Einflussgrößen auf das Gesundheits- und Krankheitsgeschehen in Unternehmen. Das EfH-Handlungsmodell identifiziert vier zentrale Breiche oder allgemeine Klassen von Faktoren, die jeweils wiederum eine größere Anzahl von Einzelfaktoren umfassen. Dies sind die Bereiche »Personalwesen und Führung«, »Arbeitsgestaltung«, »Arbeitsumgebung«, »Arbeitsplatzsicherheit und Wandel« sowie »Individuelle (Gesundheits-)Kompetenzen«.

Der wichtigste Bereich ist die Arbeitsgestaltung, die wiederum ganz eng mit den Führungssystemen in einem Unternehmen verbunden ist. Wir verfügen heute über ausreichend wissenschaftlich basierte Erkenntnisse über die einzelnen Gestaltungsmerkmale und ihre Zusammenhänge. Wichtige Merkmale sind die »Vollständigkeit von Aufgaben« (Planungs-, Steuerungs- und Ausführungsbestandteile, Aufgabenvielfalt), der »Autonomiegrad«, »soziale Unterstützung« und »Wertschätzung«. Während in industriellen Produktionsbereichen die Produktionskonzepte diese Stellgrößen maßgeblich definieren, sind im Dienstleistungsbereich die täglichen Abstimmungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ausschlaggebend für die gesundheitlichen Effekte der Arbeitsorganisation. Das Personalwesen kann durch eine Vielzahl von unterstützenden Prozessen und internen Dienstleistungen die Qualität von Führung und Arbeitsgestaltung mit beeinflussen. Dazu gehören Maßnahmen der Kulturentwicklung, Führungskräfteentwicklung und allgemeine Maßnahmen der Personalentwicklung, die Entwicklung von finanziellen Anreizsystemen und anderes mehr.

Die »Arbeitsumgebung« umfasst die Bereiche des betrieblichen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes – die Bereiche, die traditionell am engsten mit dem Thema »Gesundheit am Arbeitsplatz« verbunden sind.

»Arbeitsplatzsicherheit« und der Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen sind weitere zentrale Faktoren für das Gesundheits- und Krankheitsgeschehen. Sie wirken insbesondere auf die Qualität der psychischen und sozialen Gesundheit ein.

Die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten bilden eine wichtige schützende Ressource, mit denen sowohl Arbeitsanforderungen als auch gesundheitlich relevante Anforderungen bewältigt werden können. Dieser Faktorbereich schließt die lebensstilbezogenen Kompetenzen und Fähigkeiten mit ein, geht aber weit darüber hinaus und umfasst alle beruflichen Kompetenzen von Beschäftigten.

Die **Handlungsfelder** beschreiben die konkreten betrieblichen Praxisfelder, in deren Gestaltung wiederum jeweils eine ganze Reihe von Gesundheitsfaktoren eingehen. Sie spiegeln gleichzeitig die EfH-Agenda wider. Zu ihnen gehören:

- ▶ Demografischer Wandel und älter werdende Belegschaften
- ▶ Unterschiedlichkeit (Diversity)
- ▶ Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen (Work-Life Balance)
- ▶ Psychosoziale Gesundheit und Führung
- ▶ Flexible Arbeitsformen
- ▶ Wissensmanagement und lebenslanges Lernen
- ▶ Business Case.

Bis auf das Feld »Business Case« spiegeln alle anderen sechs Felder wichtige Veränderungen in der Arbeitswelt wider, die unabhängig von Branchen und Wirtschaftssektoren Herausforderungen für die Gestaltung von partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskulturen darstellen. Daneben ergeben sich branchen- und unternehmensspezifische Probleme. Der »Business Case« ist ein Querschnittsfeld und beschreibt die Notwendigkeit, Investitionen in die genannten Handlungsfelder an den Unternehmenszielen auszurichten und entsprechend zu begründen.

Betriebliche Maßnahmen in den Handlungsfeldern sollten als kontinuierlicher **Managementprozess** organisiert werden, der die Schritte »Infrastrukturen schaffen«, »Analyse und Planung«, »Umsetzung«, »Kommunikation« und »Evaluation« umfasst.

Betriebliche Praxis, die von einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und -politik ausgeht, und die zentralen Gesundheitsfaktoren in den jeweils relevanten Handlungsfeldern mit den Prinzipien des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gestaltet, führt zu **Ergebnissen** im Bereich der Lebens- und Arbeitsqualität (einschließlich gesundheitlicher Verbesserungen) sowie betriebswirtschaftlichen Ergebnissen (Leistung und Innovation).

Managementprozess

Handlungsfelder

- Demografischer Wandel
- Unterschiedlichkeiten/Diversity
- Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen
- Psychosoziale Gesundheit und Führung
- Flexibles Arbeiten
- Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

Gesundheitsfaktoren

- Personalwesen & Führung
- Arbeitsgestaltung
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsplatzsicherheit & Wandel
- (Gesundheits-) Kompetenzen

- Unternehmenspolitik & -kultur

Treiber

EfH in Aktion

– Netzwerken für eine gesündere Arbeitswelt

Die Handlungsfelder des Netzwerkes markieren wichtige Trends und Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt, angefangen bei den demografischen Veränderungen und den älter werdenden Belegschaften, der Zunahme psychosozialer Belastungen, über die wachsende Bedeutung von Wissen in Fertigung und Dienstleistungssektor, flexible neue Arbeitsformen, veränderte Anforderungen an mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, unterschiedlicher werdenden Belegschaften und Märkte bis hin zu neuen Lösungen für Konflikte zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen.

Das der Netzwerkarbeit zugrundeliegende Verständnis betrieblicher Gesundheitspolitik verbindet das betriebliche Gesundheitsmanagement mit der Unternehmenskulturentwicklung und Organisationsgestaltung. Gesunde Beschäftigte in gesunden Unternehmen sind Bestandteil und Folge eines partnerschaftlich geprägten Werteverständnisses in Unternehmen. Dieses setzt den Rahmen für eine hohe Qualität der Führungsstrukturen und -praxis sowie der Arbeitsorganisation (insbesondere in Bezug auf die Gestaltung der Aufgaben, der Arbeitszeitregelungen und der Kooperationsanforderungen). Hinzu kommen können dann spezifische Gesundheitsförderungsangebote für bestimmte Beschäftigtengruppen, Bedarfe und Problemstellungen – Angebote, die in der Regel über die gesetzliche vorgeschriebenen Anforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz hinausgehen und auf freiwilliger Eigenverantwortung beruhen.

Die folgenden Abschnitte stellen exemplarisch die Ergebnisse der bisherigen Netzwerkarbeit vor, ergänzt jeweils durch kurze Praxisbeispiele, die konkrete Erfahrungen aus den Mitgliedsunternehmen dokumentieren.

Gesundheitsgerechte und partnerschaftliche Unternehmenskultur

Die fortschreitenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft stellen neue Anforderungen an Kompetenz, Mobilität und Flexibilität aller Beteiligten im Unternehmen. Dabei haben sich auch Aufgabenstellung und Komplexitätsgrad der Führung grundlegend geändert. Zentralistische Führungsstrukturen in starren Hierarchien sind allenfalls kurzfristig erfolgreich – mittelfristig drohen Einbußen in Bezug auf die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Organisation. Eine moderne Unternehmens- und Organisationsgestaltung berücksichtigt gewandelte Erwartungen und Wertvorstellungen, die sich in weiten Teilen der Belegschaften eingestellt haben. Welche Orientierungen und Werte liegen einem partizipativem Führungsverständnis zugrunde? Welche Rolle spielt eine Beteiligungskultur für den wirtschaftlichen Erfolg? Warum sind partnerschaftlich geprägte Unternehmenskulturen gesünder?

Seit den 1980er-Jahren beschäftigen sich Wissenschaft und Praxis mit dem Thema »Unternehmenskultur«. Ein wichtiger Auslöser waren Untersuchungen zu den Triebkräften wirtschaftlich erfolgreicher Unternehmen, die neben den bekannten betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren auch »weiche Faktoren« identifizierten, welche unter der Sammelbezeichnung »Unternehmenskultur« subsumiert wurden. Aus diesen Untersuchungen folgten jedoch nur wenige umsetzungsfähige und erfolgreiche Gestaltungsvorschläge für die Unternehmenspraxis, so dass das anfängliche Interesse schnell wieder verflog – vielleicht doch nur ein Modetrend. Neuen Auftrieb erhielt das Thema durch die zunehmenden Um- und Restrukturierungen in Unternehmen, mehr noch durch Unternehmenszusammenschlüsse und -zukäufe und Fusionen, wobei man sich hier erhoffte, die oftmals auftretenden Integrationsprobleme besser in den Griff zu bekommen.

Wann hat ein Unternehmen »Kultur«?

Jedes Unternehmen hat eine spezifische Unternehmenskultur, unabhängig davon ob öffentliche Leitbilder und Wertvorstellungen kommuniziert werden. Basis jeder Organisationskultur sind die grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Beschäftigten und Führungskräfte beeinflussen und prägen und dabei typisch für die jeweilige Organisation sind.

Diese grundlegenden Überzeugungen können bewusst oder unbewusst sein, sichtbar oder nur schwer erkennbar sein. Überzeugungen drücken sich aus in Verhaltensweisen und Gewohnheiten, z.B. in Begrüßungsritualen, immer wieder kehrenden Sitzungsabläufen, in der Kleidung und vielem anderen mehr. Diese Überzeugungen können zum Teil wie Glaubenssätze wirken, die nicht mehr hinterfragt werden und dann tief in den Emotionen und Empfindungen des einzelnen Beschäftigten und ganzer Belegschaften verwurzelt sind.

Da Unternehmen je größer sie werden keine einheitlichen Gebilde sind, können sich durchaus mehrere Subkulturen nebeneinander ausprägen, die oftmals sehr eng mit den spezifischen professionellen Profilen verbunden sind (z.B. die Vertriebskultur versus die Kultur des Forschungs- und Entwicklungsbereiches).

EfH-Empfehlungen

1

Explizit entwickelte Unternehmenskulturen eröffnen dann strategische Wettbewerbsvorteile, wenn sie über gemeinsam geteilte Werte und Ziele glaubwürdig und vertrauensvoll für alle Unternehmensmitglieder Sinn stiften und damit den Beitrag jedes einzelnen Beschäftigten zum Unternehmensergebnis verstehbar und transparent werden lassen. Damit steigen die Chancen für eine hohe und nachhaltige Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, unabdingbare Voraussetzung für eine hohe Qualität der Kundenorientierung und eine möglichst breite Entfaltung von kreativen Potenzialen.

2

Gesundheitsgerecht sind Unternehmenskulturen dann, wenn die zugrundeliegenden Werte und Normen den Beitrag von Beschäftigten zum Unternehmenserfolg hervorheben und anerkennen und diesen Anspruch auch glaubwürdig durch tagtäglich sichtbares Führungsverhalten einlösen können. Wichtiger als Investitionen in eine professionelle Unternehmenskommunikation ist dabei der Grad der Glaubwürdigkeit. Erlebte Vertrauensbrüche beschädigen die interne Kommunikation und sehr bald auch die Qualität der Unternehmensergebnisse.

3

Die Entwicklung und Gestaltung einer gesundheitsgerechten und partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist Führungsaufgabe und kann nur Wirklichkeit werden, wenn sie Bestandteil der alltäglichen Managementroutinen ist. Das fängt an bei der Gesprächskultur im täglichen Miteinander an den Arbeitsplätzen und reicht bis zu systematischen Analysen der Umsetzung etablierter und anerkannter Unternehmenswerte in allen Bereichen der Organisation.



»Eine gesundheitsgerechte und die Gesundheit fördernde Arbeitsgestaltung ist der Schlüssel für gesunde Unternehmen und partnerschaftliche Unternehmenskulturen. Das Know-how dafür ist vorhanden: Arbeitsabläufe und -aufgaben sind so zu gestalten, dass sie möglichst vollständig sind, d. h. ausführende und planerisch-kontrollierende Element beinhalten, autonome Teams eignen sich in vielen Bereichen der Produktion und Dienstleistungserbringung aus Sicht der Gesundheitsförderung und mit Blick auf betriebswirtschaftliche Erfordernisse.«

Prof. Dr. Eberhard Ulich,
wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes EfH

Gemeinsam akzeptierte und praktizierte Überzeugungen erleichtern den Alltag, sie helfen, mit der Informationsflut fertig zu werden, und unterstützen Entscheidungsprozesse durch klare Orientierungen. Darüber hinaus prägen sie die »Spielregeln« im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Beschäftigten usw. Ein wichtiger Unterschied besteht zwischen der nach innen wie außen kommunizierten öffentlichen Kultur und der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur.

Schließlich unterstützen Unternehmenskulturen die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, weil sie implizit oder explizit Sinn und Zweck der Unternehmung kommunizieren. In dieser Funktion von Unternehmenskulturen begründet sich ihr wohl wichtigster Vorteil im Hinblick auf wirtschaftlichen Erfolg und die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit.

Wann macht Unternehmenskultur gesund?

Viele Unternehmen haben einen jeweils für sie spezifischen und typischen Wertekanon entwickelt, der als Orientierung für die gesamte Unternehmenspolitik und ihre zentralen Handlungsfelder verwendet wird. Im Personalmanagement leiten diese Werte die Personalauswahl, Führungskräfteentwicklung und allgemeine Organisationsentwicklung. In Mitarbeiterbefragungen wird die Umsetzung der vereinbarten Werte geprüft, Führungskräfte erhalten Rückmeldung, inwieweit sie die tagtägliche Umsetzung unterstützen und vorbildhaft leben.

Viele dieser Wertekanons betonen Kundenorientierung, Leistungsorientierung, den Stellenwert der Mitarbeiter und die soziale Verpflichtung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern, Umwelt und der Gesellschaft.

Unternehmenswerte fördern die Gesundheit von Unternehmen und Beschäftigten, wenn sie den Beitrag von Beschäftigten zum Unternehmenserfolg anerkennen, hervorheben und gleichzeitig Beteiligung, eigenverantwortliches Handeln und gegenseitige Unterstützung als wichtige Grundprinzipien für eine offene Kooperationsatmosphäre kommunizieren. Entscheidend jedoch ist, wie glaubwürdig explizite Werte die tatsächlichen Einstellungen und Haltungen insbesondere von oberen Führungskräften widerspiegeln. Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen, zentrale Voraussetzung für eigenverantwortliches Engagement, Kreativität und Innovation, ist eng an wechselseitiges Vertrauen und die Wahrnehmung von Fairness gekoppelt. Starke Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen kommunizierten und gelebten Werten beschädigen diese Grundlagen der Leistungsbereitschaft und verringern die Effizienz und Produktivität der Geschäftsprozesse erheblich. Untersuchungen zu den Ursachen innerer Kündigung und Burnout-Erfahrungen bestätigen immer wieder eindrücklich diese Zusammenhänge.

Was hält Unternehmenskulturen gesund?

Ein zentraler Faktor im Hinblick auf die Förderung gesunder Unternehmenskulturen ist die Qualität der Führung. So prägt einmal das obere Management entscheidend die Rahmenbedingungen von Unternehmenskulturen und beeinflusst maßgeblich, welche Werte wie im Unternehmensalltag gelebt werden. Außerdem sind Führungskräfte Vorbilder, über die Beschäftigte lernen, welche Regeln und Normen in der Organisation tatsächlich Gültigkeit besitzen, auch möglicherweise im Widerspruch zur öffentlichen Selbstdarstellung der Organisation. In der Entstehung von Unternehmenskulturen sind vor allem die Unternehmensgründer bzw. Mitglieder der Unternehmensleitung wichtig, die unmittelbar an der Entwicklung von expliziten Werten und Leitbildern beteiligt sind. Nachwachsenden Führungsgenerationen ist oft nicht mehr bewusst, warum gerade diese und nicht andere Werte ausgewählt wurden.

Ein zweiter wichtiger Faktor ist die Qualität der Arbeits- und Organisationsgestaltung selbst. Diese gliedert sich in verschiedene Handlungsfelder der Arbeitsgestaltung und des Personalmanagements. Gesunderhaltend wirken sich Maßnahmen in diesen Handlungsfeldern grundsätzlich aus, wenn Belastungen und Ressourcen zur Bewältigung in der Balance bleiben, eine möglichst breite aktive Beteiligung aller Beschäftigten gefordert, gefördert und anerkannt wird und das Führungsverständnis auch Unterstützung und Beratung als Führungsaufgaben mit beinhaltet.

»Die Diskussion um die Unternehmenskultur hat auch eine ethische Dimension, die durch zwei Pole gekennzeichnet ist: Auf der einen Seite findet sich das Paradigma der individuellen Verantwortung jedes Einzelnen für seine Lebensbedingungen und damit auch für seine Gesundheit; auf der andere Seite das Paradigma der Solidarität, das die Verantwortung der Gemeinschaft betont.«

Prof. Dr. Jean-François Caillard,
wissenschaftlicher Berater des Netzwerkes EfH



Die EfH-Themenbroschüre
**Partnerschaftliche Unternehmenskultur
und betriebliche Gesundheitspolitik**

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org

Die Tradition partnerschaftlicher Unternehmenskultur weiterentwickeln

Der Medienkonzern aus dem nordrhein-westfälischen Gütersloh mit mehr als 76.000 Mitarbeitern weltweit, blickt auf eine lange Tradition in Sachen »Partnerschaftlicher Unternehmenskultur« und betrieblicher Gesundheitspolitik zurück.

Nicht erst die Unterzeichnung der »Luxemburger Deklaration« verleiht dem ganzheitlichen *Bertelsmann*-Verständnis von Unternehmensgesundheit Gesicht.

Bereits in den 50er und 60er Jahren wuchs im Hause *Bertelsmann* eine Unternehmenskultur heran, die von Qualifikation, Motivation, Identifikation und Verantwortlichkeit der Mitarbeiter geprägt war. Schon 1960 verpflichtete man sich in einer »Unternehmensverfassung« einem Leitbild, das auch ein gemeinsames Verständnis von »Partnerschaft« als Grundwert definierte.

Ziel war es bereits damals, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der der Einzelne sich mit seiner Arbeit und dem Unternehmen identifiziert, Kreativität in einem angstfreien, fehlertoleranten Umfeld entwickelt, sich möglichst weitgehend entfalten kann und Erfolgserlebnisse für sich (und das Unternehmen) erzielt.

Dabei ist *Bertelsmann* überzeugt, dass ein solches partnerschaftliches Umfeld zugleich in bestmöglicher Weise der Gesundheit dient, da so psychische Belastungen verringert werden, deren Folgen ansonsten mit späteren »therapeutischen Maßnahmen« abgebaut werden müssten.

Während das Unternehmen in mehr als 40-jähriger bewährter Zusammenarbeit mit der *Bertelsmann BKK* für die Mitarbeiter konkrete Hilfen zur gesünderen Lebensführung anbietet (z.B. diverse Präventions- und Screeningprogramme), verliert man hier nicht den Blick für erfolgssichernde Instrumentarien und entsprechende Organisation: Neben einem Konzernsteuerkreis Gesundheit ist gerade mithilfe verschiedenster Informations-, Gesprächs- und Feedbackinstrumente ein organisatorischer Rahmen entstanden, der gewährleistet, dass die Führungs- und Partnerschaftsprinzipien in der Praxis auch gelebt werden.

Als Beispiel kommt bei *Bertelsmann* der regelmäßigen Mitarbeiterbefragung eine zentrale Bedeutung zu. Dass die Mitarbeiterbefragung seit 2001 weltweit durchgeführt wird und auf die Fragen zur Unternehmenskultur abgestimmt ist, hat nicht nur damit zu tun, dass der *Bertelsmann*-Konzern mit einer Vielzahl von selbständigen Unternehmen (Profit Center) weltweit dezentral organisiert ist. *Bertelsmann* setzt im Besonderen auf eine konzernweite Lernkultur.

Ein neuartiges »Lern- und Berichtssystem zur Entwicklung der Unternehmenskultur« (Learning & Reporting System on Corporate Culture) wurde als Selbstregelsystem im *Bertelsmann*-Konzern ins Leben gerufen, um somit einen Prozess des Dialoges und des gegenseitigen Lernens zu initiieren und die Unternehmenskultur des Konzerns kontinuierlich umzusetzen und weiter voranzutreiben.



Gesunde Arbeitsplätze für Kunden und Belegschaft schaffen

Arbeitsplätze gehören bei dem Bürostuhlhersteller HÅG gleichsam zur Geschäftsidee. Kein Wunder also, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter auch nach innen hin hohe Priorität genießt.

Seit 1999 gibt es bei den Norwegern das so genannte »HÅG Performance Model«, welches zusammen mit dem Beratungsunternehmen »Scandinavian Leadership« entwickelt wurde. Es definiert die eigene Unternehmenskultur und stellt Werkzeuge für ihre lebendige Pflege bereit.

Ursache und Wirkung sind in der so genannten »HÅG-Kette« wie folgt definiert: Die Organisation und ihre Beschäftigten wirken auf die Produktion und auf die Produkte ein, diese wiederum beeinflussen den Markt und die Kunden, welche die Gewinne des Unternehmens bestimmen.

Zu den eingesetzten Instrumenten gehören neben den alle drei Jahre neu definierten Strategien und Ziele die beständige Vision, »anders und besser« zu sein. Die HÅG-Unternehmenskultur macht den Beschäftigten zum Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens, dabei gehen persönliche Verantwortung und Wertschätzung der Mitarbeiter durch das Unternehmen Hand in Hand.

Ein zentraler Schlüssel für tägliche Umsetzung der Kultur ist die Führungsqualität. Dementsprechend befassen sich die zum »HÅG Performance Model« gehörigen »Organisationswerkzeuge« stark mit der Führungskräfteentwicklung. Jeder Manager durchläuft ein Führungs-Programm und bei Bedarf den »Leader Style-Index«, welcher zu einer Einschätzung seiner Leistung führt.

Jährliche Mitarbeitergespräche zwischen direkter Führungskraft und Beschäftigtem sind bei HÅG umfassender als üblich und beziehen auch die Unternehmenswerte ein. Hinzu kommt eine jährliche Umfrage unter allen HÅG-Beschäftigten, die das Arbeitsklima analysiert.



Nicht allein der Gewinn zählt

Das Beispiel *Mondragon* zeigt: Unternehmen, die sich nicht primär dem Gewinnstreben, sondern dem Mitarbeiterwohl verpflichtet fühlen, können dennoch wirtschaftlich erfolgreich sein.

Der baskische Mischkonzern *Mondragon*, der früher noch als Exot gegolten hätte, zählt heute zu den erfolgreichen Vorreitern partnerschaftlicher Unternehmenskultur und setzt weltweit über 9 Milliarden Euro um.

Die *Mondragon*-Gruppe, ein Zusammenschluss von über 110 einzelnen Kooperativen mit ca. 71 500 Mitarbeitern, hat bereits 1987 Leitsätze für die Kooperativengemeinschaft fest geschrieben, die bis heute Gültigkeit besitzen. Themen wie Diversity, Fairness, Aus- und Weiterbildung, Mitbestimmung oder Arbeitnehmersouveränität sind darin bereits ebenso enthalten wie der soziale Auftrag, der die Gruppe zur Schaffung von Arbeitsplätzen verpflichtet.

Mondragon gehört den Beschäftigten, die in den Kooperativen arbeiten. Dementsprechend ist es erstes Ziel des Konzerns, Arbeit zu schaffen und die Mitarbeiter, also die Mitglieder der Kooperativen, durch eine demokratische Organisation an der Unternehmensführung zu beteiligen. Weil aber ein Milliardenkonzern im internationalen Wettbewerb nach Kriterien wie Produktivität und Effizienz arbeiten muss, hat die betriebliche Gesundheitsförderung einen hohen Stellenwert.

Verantwortlich dafür ist eine eigene Kooperative, *Lagunaro-Mondragon Servicios*, welche die Arbeit von rund hundert Präventionsspezialisten bei Lagunaro und in den Kooperativen plant und organisiert. Dessen Aufgabe, so die Definition des Unternehmensziels, ist die Förderung von Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter der angeschlossenen Unternehmen durch die kollektive Verwaltung der notwendigen Ressourcen und durch zusätzliche Aktivitäten der allgemeinen Gesundheitsförderung.

Die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Interessen der Arbeitnehmer, bei der Unternehmenspolitik wie bei der Arbeitsplatzgestaltung, hat das ständige Wachstum der Gruppe allen volks- und weltwirtschaftlichen Schwankungen zum Trotz ermöglicht.

Demografischer Wandel

– Den Bedürfnissen alternder Belegschaften gerecht werden

Was Fachleute unter dem Stichwort »Demografischer Wandel« diskutieren, lässt sich auf eine einfache Aussage bringen: Die Zahl der jungen Menschen nimmt immer stärker ab, die Zahl der Älteren zu. Der Grund ist die sinkende Geburtenrate bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen.

Europa steht vor einer historischen Herausforderung

Für die Arbeitswelt bedeutet das, dass der Anteil der im Erwerbsalter stehenden Menschen in den nächsten Jahrzehnten deutlich zurückgehen wird. Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass bereits ab dem Jahr 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.

Die Mitarbeiter über 45 Jahren werden erstmals die Mehrheit innerhalb der Belegschaften bilden, gleichzeitig nimmt der Anteil jüngerer Arbeitskräfte spürbar ab.

Auf dem Gipfel von Lissabon (»Lissabon-Strategie«) haben sich die Europäer vorgenommen, »Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen.«

Um dieses Ziel zu erreichen, sind Ideen und Maßnahmen gefragt, wie man Mitarbeiter bereits in der Lebensphase zwischen 20 und 40 Jahren gesund erhält, um sie länger im Arbeitsprozess halten und ihre Potentiale am besten nutzen zu können.

EfH-Empfehlungen

1

Führungskräfte wie Beschäftigte müssen dafür gewonnen werden, sich nicht länger von negativen altersbezogenen Vorurteilen leiten zu lassen, sondern stattdessen den Nutzen von mehr Altersunterschiedlichkeit zu suchen. Bei betrieblichen wie überbetrieblichen Akteuren muss ein Bewusstsein für die Notwendigkeit geschaffen werden, sich mit den Auswirkungen der demografischen Veränderungen in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Sämtliche Akteure, insbesondere die Entscheidungsträger und Führungsverantwortlichen in Unternehmen brauchen dazu mehr verlässliche Informationen über die Entwicklung des tatsächlichen Leistungsvermögens älterer Arbeitnehmer einschließlich der Maßnahmen, die in der betrieblichen Praxis und außerhalb der Arbeit die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten fördern und möglichst lange erhalten.

2

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Altersunterschiedlichkeit nur dann positiv für Unternehmen und Beschäftigte genutzt werden kann, wenn systematisch die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten gefördert wird. Dies setzt einen ganzheitlichen Ansatz voraus, der einerseits die Bedingungen auf Seiten des Unternehmens (Arbeitsorganisation und Führung) als auch die persönlichen Bedingungen auf Seiten der Beschäftigten (Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenzen) verbessert. Dabei dürfen sich die Maßnahmen nicht nur isoliert auf die Gruppe älteren Beschäftigten konzentrieren, sondern sie müssen bereits frühzeitig und präventiv alle Altersgruppen berücksichtigen. Insbesondere ist arbeitsbedingtes Voraltern zu vermeiden. Ziel muss es sein, durch alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitspolitik die Arbeitsfähigkeit systematisch zu erhalten und zu verbessern.

3

Die meisten Beschäftigten wünschen sich heute keine abrupte Zäsur zwischen Arbeitsleben und Ruhestand, sondern einen individuell gestaltbaren und flexiblen Übergang. Dazu gehören auch betriebliche Angebote für betroffene Beschäftigte, sich auf den bevorstehenden Ruhestand vorzubereiten. Ein zunehmend wichtiger werdendes Element in Ansätzen flexibler Verrentungsregelungen sind Möglichkeiten für Beschäftigte, auch nach Erreichen der Altersgrenze mit dem Unternehmen in Verbindung zu bleiben. Ein flexibler Ansatz, der den Vorruhestand, eine anpassungsfähige und phasenweise Verrentung sowie die Altersteilzeit mit einbezieht, kann im Zusammenspiel mit einer flexiblen Rentenvorsorge die möglichen negativen Auswirkungen einer älteren Belegschaft auf die Firmenpraxis reduzieren. Das heißt, es müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, flexible und sinnvolle Übergänge in den Ruhestand zu realisieren.



»Die Arbeitsfähigkeit sollte über das gesamte Erwerbsleben hinweg gefördert werden, wobei die Maßnahmen im Hinblick auf Kompetenz, Gesundheit und Ergonomie in das betriebliche Leben integriert werden müssen. Nur die proaktive und sensible Handhabung von altersbedingten Problemen kann Beschäftigte in die Lage versetzen, ihr volles Potenzial in ihrem Arbeitsleben auszuschöpfen. Dies bedeutet, die Stärken und Schwächen jüngerer und älterer Beschäftigter gleichermaßen zu verstehen und Arbeitsanforderungen und -aufgaben so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden können.«

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen,
Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, FIOH, Helsinki, Finnland

Neue Leitbilder: Präventiv, ganzheitlich und altersneutral

Die Diskussionen bestätigten als wesentliche Aussage und Ergebnis, dass die bisherige Wahrnehmung und »Handhabung« der Folgen des demografischen Wandels systematisch zu erweitern ist. So wichtig die Frage zunehmender Weiterbildungsoptionen, Qualifizierung und Kompetenzerwerb älterer Erwerbstätiger bzw. die Eingliederung älterer Arbeitsloser ist, die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel darf sich nicht allein auf die Älteren »von heute« beschränken. Bisherige Leitbilder und einseitige Zentrierung auf »jung« oder »Jugend« sind nicht mehr zeitgemäß.

Es geht um einen Paradigmawechsel von einer reaktiven, d. h. auf die älteren Arbeitnehmer gerichteten (Personal-) Politik hin zu präventivem, altersneutralem auf Lebensverläufe und Erwerbsbiographien gerichtetem Handeln. Notwendig sind eine ganzheitliche Problemsicht und Strategien zum Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels.

Wie bei jedem von uns, so ändert sich auch bei jedem Arbeitnehmer mit dem Älterwerden die psychische und physische Leistungsfähigkeit, doch muss dies keineswegs zur Produktivitäts-Reduktion führen. Eine Arbeitsorganisation, die die natürliche Entwicklung älter werdender Mitarbeiter berücksichtigt, ist mit organisatorischen oder personellen Veränderungen in der Lage, die Produktivität des betreffenden Mitarbeiters zu erhalten oder sogar zu steigern.

Firmen müssen sich diesen Veränderungen anpassen und dabei alle Interessengruppen mit einbeziehen.

Angesichts des Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern.

Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung des Personalmanagements notwendig, um eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können. Es stellt sich weiterhin die Frage, ob die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft auch mit einem steigenden Anteil Älterer erhalten und ausgebaut werden kann. Die derzeitige Innovations- und Personalpolitik der Unternehmen ist noch auf Jüngere ausgerichtet und somit auf diese Entwicklung nicht vorbereitet. Dabei bringen gerade langjährig erfahrene Mitarbeiter oft wichtige Kompetenzen in die Arbeits- und Innovationsprozesse ein.

Der »Work Ability«-Ansatz

Gesellschaftlich gesehen, ergeben sich Schlüsselherausforderungen wie ein Mangel an jungen Menschen, zunehmende Ansprüche an die Rentenversorgung und eine erweiterte Inanspruchnahme von Gesundheitsversorgungsdiensten. Für Arbeitgeber bedeutet dies die Notwendigkeit eines proaktiven Alters-Managements am Arbeitsplatz, die Förderung der Arbeitsfähigkeit und die Anpassung der Arbeitsabläufe und Unternehmenskultur an das steigende Rentenalter.

Der sogenannte »Work Ability«-Ansatz (Arbeitsfähigkeit) vermittelt hierzu wichtige Anregungen.

Der Work Ability Index (WAI) erfasst die individuelle Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Stellt man den »Work Ability«-Ansatz bildlich in Form eines Hauses mit mehreren Etagen dar, also unterteilt die Faktoren (Gesundheit, Kompetenzen und Werte), die die Arbeitsfähigkeit eines Menschen bedingen, in Etagen, und »baut« über dies eine »vierte Etage«, die Arbeit, so kommt dem Management eines Unternehmens die Aufgabe zu, diese »vierte Etage« zu optimieren.

Da die Dimension der Arbeit einem ständigen Wandel unterliegt, lautet die zu beantwortende Schlüsselfrage: Kann eine größere und schwerere »vierte Etage« von den darunterliegenden Etagen getragen werden? Mit anderen Worten: Werden die Arbeitsbelastungen für die Arbeitnehmer allmählich untragbar?

Die Arbeitsgestaltung richtet sich in der Regel an den Möglichkeiten der leistungsfähigsten Altersgruppe aus, d. h. an den 35- bis 49-Jährigen, wobei die Probleme des Arbeitslebens aus Sicht der jüngeren und älteren Mitarbeiter unberücksichtigt bleiben. Das »Alters-Management« muss jedoch die Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten erkennen. Um das Potenzial dieser Gruppen zu maximieren, müssen die Unterschiede sensibel angesprochen werden.

Um das »Haus« in einem guten baulichen Zustand zu erhalten, müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber partnerschaftlich zusammenarbeiten.

»Ältere Beschäftigte werden zunehmend als eines der Kernelemente des zukünftigen Arbeitskräfteangebots und als entscheidender Faktor für die zukunftsfähige Entwicklung eines alternden Europas anerkannt.«

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen,
Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, FIOH, Helsinki, Finland



Die EfH-Themenbrochure
**Partnerschaftliche Unternehmenskultur
und betriebliche Gesundheitspolitik**
Den Bedürfnissen einer alternden Belegschaft
Rechnung tragen

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org



Demografische Veränderungen als Chance zur Neugestaltung

Nach einer weltweiten Rezession in der Stahlindustrie wurden Arbeitnehmer in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts dazu ermutigt, im Alter von fünfzig Jahren in den Ruhestand zu gehen. Die Lösung für kurzfristige Probleme erwies sich jedoch bald als sehr teuer und als dauerhaft nicht tragbar. So wurden ab 1988 in Frankreich Maßnahmen eingeführt, um diese Praxis wieder zu beenden. Die Beschäftigten allerdings waren mit den Frühverrentungsregelungen sehr zufrieden. Änderungen des Systems, dessen war sich bei *Arcelor* bewusst, erforderten daher ein hohes Maß an Sorgfalt und Einfühlungsvermögen. Folglich wurden Schritte unternommen, um bereits bestehende Ideen und Praktiken zu identifizieren, auf denen sich aufbauen ließ. Das Tempo der Veränderung wurde dabei bewusst begrenzt. Große Sorgfalt wurde darauf verwendet, die wichtigsten Interessengruppen für die Absicht zu gewinnen, dem »Ruhestand ab 50« ein Ende zu setzen. Führungskräfte wurden durch ein System von »Clubs« informiert, und Gewerkschaftsvertreter wurden zu Unternehmensbesuchen bei British Steel und Fiat eingeladen. Bei diesen Firmen, die sich in einer ähnlichen Situation befanden, konnten so die eingeführten Prozesse aus erster Hand überprüft werden.

Ein wesentliches Problem bestand in den Auswirkungen, die ein Ende des Vorruhestands mit 50 auf die Karriereaussichten jüngerer Beschäftigter und deren Motivation haben würde. Zur Lösung dieses Problems wurde entschieden, die Lohn- und Gehaltsätze auf der Grundlage von Qualifikationsniveau und Kundenzufriedenheit zu bestimmen. Dies motivierte die Beschäftigten dazu, ihre Qualifikationen weiter zu entwickeln. Eine zweite große Veränderung stellte die Einführung der »gelenkten Beschäftigung« dar. Unter diesem System sollte kein Beschäftigter nach Erreichung des 50. Lebensjahres entlassen werden, der nicht anderweitig beschäftigt werden konnte. Und in Bereichen, in denen Personalabbau im größeren Stil stattfand oder Betriebe schlossen, wollte das Unternehmen Arbeitsbeschaffungsprogramme einführen.

Arcelor setzte ein umfassendes Konzept zum Personalwesen ein. Dies bedeutete, dass die folgenden Personalprozesse eingeführt wurden:

- ▶ hochanspruchsvolle Auswahl- und Einstellungsverfahren,
- ▶ Mehrfach-Qualifizierung, ausgerichtet auf ständige Leistungsverbesserungen,
- ▶ umfangreiche Schulungen in mehreren Fertigungsverfahren,
- ▶ Flexibilität bei der Aufgabenverteilung,
- ▶ Teamwork auf allen Ebenen,
- ▶ ein sich aus mehreren Kriterien zusammensetzendes Bonussystem,
- ▶ regelmäßige und detaillierte Unterrichtung des gesamten Personals über die Firmenpolitik sowie über die betriebswirtschaftliche Leistung und die Produktionsentwicklung des Unternehmens,
- ▶ regelmäßige Treffen zwischen Vertretern des Managements und der Beschäftigten,
- ▶ ein glaubwürdiges Bekenntnis zur Beschäftigungssicherung.

Dieses Vorgehen hat sich als leistungssteigernd erwiesen sowie als hilfreich für die Erhöhung des Ruhestandsalters. Grund dafür war, dass die Beschäftigten sich besser fühlten und motivierter waren. Ein weiterer Vorteil bestand in der Steigerung der Produktivität ohne die Einstellung neuer Mitarbeiter.

Das Konzept wurde kontinuierlich überprüft. In den frühen neunziger Jahren zeigte sich dann, dass es immer schwieriger werden würde, das Bekenntnis zur Beschäftigungssicherung aufrecht zu erhalten. Deshalb wurde 1994 beschlossen, die Praxis der Teilzeitarbeit weiter zu entwickeln. In den folgenden vier Jahren stieg die Anzahl der teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer von ungefähr 200 auf knapp unter 3 000. Die Teilzeitbeschäftigten profitierten von dieser Veränderung durch einen geringeren Krankenstand, geringere Belastung durch Schichtarbeit und einen reduzierten Medikamentenkonsum in der Behandlung von Bluthochdruck und Schlafstörungen.

Arcelor führte Mitarbeiterbefragungen durch, um Arbeitseinstellungen zu beobachten und seine Maßnahmen zu evaluieren. Diese Studien haben gezeigt, dass unter den Beschäftigten die Arbeitnehmer in der Altersgruppe von 25 – 34 Jahren eine Schlüsselgruppe bilden.

Um ihr Engagement für das Unternehmen aufrechtzuerhalten, mussten neue Herausforderungen gefunden werden. Eine dieser Herausforderungen bestand darin, Beschäftigte dieser Gruppe als Mentoren für jüngere Kollegen einzusetzen.

Diversity

– Vielfalt als Bereicherung nutzen

Immer stärker richtet sich das Personalmanagement am Kerngeschäft von Unternehmen aus. Das Business ist von Umsatz- und Kostenüberlegungen geprägt, während sich das Management tief greifenden Veränderungen der Wirtschaft gegenüber sieht. Gleichzeitig weist die Gesellschaft und mit ihr die Arbeitsmärkte, die Belegschaften, die Absatzmärkte und selbst die Finanzmärkte drastische Differenzierungs- und Individualisierungstendenzen auf. »Diversity« greift dieses Thema auf und ermöglicht, die wachsende Vielfalt aller Stakeholder zu nutzen, um bei veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Geschäftsziele von Unternehmen besser zu erreichen.

Verschiedenartigkeit im Sinne von Diversity bezieht sich auf Ähnlichkeiten und Unterschiede, auf das, was Einzelne – z.B. an Eigenschaften und Verhaltensweisen – mitbringen, aber auch auf Gruppen von Mitarbeitern und ihrer Herkunft und Qualifikation.

Diversity setzt auf Vielfalt in der Belegschaft: Beschäftigte verschiedener Geschlechter, Altersgruppen, Nationalitäten, Hautfarben, Sprachen und Religionen, Gesunde wie Behinderte arbeiten zusammen und bilden im Unternehmen so die Vielfalt des Marktes ab, um erfolgreicher im Wettbewerb bestehen zu können.

Monokulturen nicht mehr zukunftsfähig

Für die Unternehmensphilosophie, die anfänglich besonders in den USA genutzt wurde, sprechen längst auch in Europa einige Herausforderungen, die die Zukunft der Unternehmen nachhaltig beeinflussen. Dauerhafte Schlüssel-Themen verlangen nach stets neuen Lösungsstrategien, die vor allem Unterschiedlichkeit und Vielfalt erfordern:

Es wird angesichts europäischer Integration, Ost-Erweiterung sowie Globalisierung darum gehen, die kulturelle Vielfalt für den Arbeits- und Absatzmarkt zu nutzen und auf länderübergreifende Strukturen und Zusammenarbeit zu bauen. Die Kooperation mit Wettbewerbern und Geschäftskunden mit anderen Organisationskulturen und die Berücksichtigung verschiedener Mentalitäten und Kulturen in der Kommunikation – extern wie intern – werden immer mehr den Unternehmenserfolg bestimmen.

Im Rahmen von strategischen Allianzen, bei enger Zusammenarbeit für Just-in-Time-Lösungen, Outsourcing oder anderen Vernetzungen können verschiedene Unternehmenskulturen von Vorteil sein. Darüber hinaus sichert in Kooperationen bei Zusammenschlüssen und Übernahmen (M&A's/Mergers and Acquisitions) die Verschiedenartigkeit der Partner und ihre unterschiedlichen Beiträge und Stärken den Erfolg.

Gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten knapper Ressourcen erfordert der wachsende »Shareholder-Value«-Druck auf Kosten, Produktivität und Markterfolg die optimale Nutzung der gesamten vorhandenen – vielfältigen – Potenziale aller Mitarbeiter. Auch auf Markt- und Kundenseite ist die Ressource Vielfalt nicht zu unterschätzen.

EfH-Empfehlungen

1

Erfolgreiches Diversity-Management setzt auf Zielgruppengenauigkeit und Partizipation. Konsequenterweise orientiert am spezifischen Bedarf einer vielfältigen Belegschaft werden Beschäftigte aller Ebenen so früh und so vollständig wie möglich in die Bedarfserhebung, Analyse und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eingebunden und beteiligt.

2

Da die Diversity-Bereiche zum Teil erheblich mit kontrovers diskutierten Werten und allgemeinen Grundsätzen behaftet sind, ist es ausschlaggebend, ihren Beitrag zum Erreichen von Kernzielen in einer Organisation von Anfang an klar und deutlich herzustellen (Business Case). Eine klare, kontinuierliche und akzeptierte Kommunikationspolitik schafft die Rahmenbedingungen für eine breite Beteiligung und Akzeptanz des Business Case, insbesondere bei den Führungskräften und dem mittlerem Management.

3

Flexible und mitarbeiterorientierte Maßnahmen der Arbeitsgestaltung bilden zusammen mit Maßnahmen zur Kultur- und Führungskräfteentwicklung den Kern aller Anstrengungen, Diversity in der heutigen Unternehmenspraxis erfolgreich zu implementieren. Dazu gehören flexible Arbeitszeitregelungen und eine zielgruppengerechte Aufgabengestaltung.

4

Wenn sich Diversity-freundliches Führungs- und Managementverhalten in den Unternehmen auf allen Ebenen verbreiten soll, müssen nicht nur entsprechende Standardqualifikationen angeboten werden, sondern die Leistungs- und Erfolgsmaßnahmen müssen auch entsprechende Kriterien beinhalten, welche die Ergebnisse von Führungs- und Managementverhalten transparent werden lassen.

In der Umsetzung ist eine partnerschaftliche Unternehmenskultur die Triebfeder für ein erfolgreiches Diversity-Management.



»Das, was in der Vergangenheit für uns günstig war und uns erfolgreich gemacht hat, wird in Zukunft ganz anders aussehen. Jene Organisationen, die es tatsächlich verstehen, Diversity-Management erfolgreich einzusetzen, gehen mit einem erheblichen Wettbewerbsvorteil in das neue Jahrhundert: Nur so kann jeder Einzelne im Unternehmen in die Lage versetzt werden, nach besten Kräften seinen Beitrag zu leisten.«

Penny de Valk,
Ceridian Centrefile Ceridian House,
Großbritannien

Die Stärkung der Unternehmensidentität, beispielsweise durch profilschärfende Diversity-orientierte Werte, verbessert in Zeiten von Konzentration und Konsolidierung die Wettbewerbssituation. Diversity wirkt als Imagefaktor und hilft, im »War of Talents« zum »Employer of Choice« zu werden und letztlich »die Besten« für sich zu gewinnen.

Die Anpassungsfähigkeit und Effizienz im Unternehmen werden vor allem bei Organisationsveränderungen auf die Probe gestellt. Kenngrößen sind hier nicht nur die reibungslose Umsetzung neuer Prozesse oder Arbeitsinhalte und die effektive Zusammenarbeit im Mitarbeiterteam (z. B. mit unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungen, Denk- und Arbeitsweisen, Kommunikations- und Führungsstilen). Basis ist die aktive Wertschätzung vielfältiger Menschen sowie eine offene Grundhaltung gegenüber Veränderungen. So kann der Wandel unter Berücksichtigung der Potenziale aller Beteiligten produktiv – zum Unternehmensvorteil – genutzt werden.

Der gesellschaftliche Wandel, gekennzeichnet durch steigende ethnisch-kulturelle Vielfalt, ein neues Geschlechterverhältnis, Wandel der Generationen und die demografischen Entwicklung, beschreibt gleichzeitig die einhergehenden Trends auf den Arbeits-, Absatz- und Finanzmärkten, bei Geschäftspartnern und nicht zuletzt in der Belegschaft der Unternehmen.

Nicht nur die (demografische) Zusammensetzung der Gesellschaft verändert sich in Richtung wachsender Vielfalt, auch die kulturellen Gegebenheiten (Werte, Einstellungen) und der Umgang zwischen Menschen (Kommunikation, Inter-Aktion) zeigen deutliche Tendenzen in Richtung Individualisierung und Offenheit.

»Bunte Belegschaften« zahlen sich aus

Vieles spricht dafür, dass die Unternehmen, die die Vielfalt ihrer externen Stakeholder intern widerspiegeln, erfolgreicher sind als mono-kulturelle.

Diversity-Management, der Wandel einer Monokultur zu einer offenen, vielfältigen Organisation mit einer »bunten Belegschaft«, zahlt sich für die Unternehmen durch eine Reihe von Verbesserungen und Vorteile aus. Diese beziehen sich sowohl auf externe wie auch auf interne Erfolgsfaktoren:

- ▶ Diversity verbessert die Marktabdeckung (höhere Marktanteile, neue Marktsegmente) und die Kundennähe (bessere Kundenbeziehungen).
- ▶ Bezogen auf die Shareholder verbessert Diversity das Rating und führt zu höherer Attraktivität.
- ▶ Diversity stärkt das Unternehmen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter durch besseren Zugang zu breiteren (Arbeits-)Marktsegmenten und verbesserte Personal-Image.
- ▶ Es dient der Aktienkurspflege und steigert das öffentliche Ansehen.
- ▶ Diversity verbessert die Produktivität (quantitativ und qualitativ), erhöht die Loyalität und Motivation und senkt die Abwesenheit und Fluktuation.

- ▶ Diversity verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Team-Produktivität, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Innovationskraft.
- ▶ Die Effektivität der Organisation mit Blick auf Veränderungen, komplexe Strukturen, bereichsübergreifende Prozesse etc. wird gesteigert.
- ▶ Diversity erleichtert die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Kulturen).

Diversity »managen«

Auch wenn der Weg zu einem vielfältigen Unternehmen stets ein individueller ist, wird dieser in der Praxis zunehmend durch zwei verschiedene Diversity-Strategien geleitet:

Um direkt zur Steigerung des Unternehmenserfolges durch die optimale Nutzung von Vielfalt beizutragen, setzen einige Organisationen auf die konsequente Ausrichtung von Diversity an den Geschäftszielen, strategischen Erfordernissen und Herausforderungen.

Im anderen Falle wird Diversity ganzheitlich in die Unternehmenssysteme integriert, um somit die Organisation vollständig kompatibel mit Diversity zu machen. Beim sogenannten Diversity-Mainstreaming – ähnlich wie das Gender-Mainstreaming für Geschlechterfragen – ist keine zusätzliche Infrastruktur erforderlich und die Nachhaltigkeit der so erzielten Veränderung trägt zur Erfolgssicherung bei.

Diversity-Mainstreaming im Personalbereich zeigt sich beispielsweise sowohl in der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung wie auch auf Ebene der Employee-Relations (incl. Work-Life Balance). Während die Personalbeschaffungssysteme mit Blick auf deren Neutralität und Durchlässigkeit bezüglich unterschiedlicher Bewerber überprüft und angepasst werden, stellt im Bereich der Personalentwicklung die Einarbeitung von Diversity-Inhalten in vorhandene Trainings einen wichtigen Ansatz dar. Spezielle Programme für vielfältige Gruppen aus der Belegschaft – meist Frauen sowie ethnische oder andere Minderheiten – sichern über Weiterbildung, eigene Netzwerke oder Karriere-Pools deren Entwicklung. Die Integration von Diversity in Mitarbeiter-Beziehungen zeigt sich bei einigen Unternehmen in Dignity-and-Respect-Programmen oder Anti-Diskriminierungs- und/oder Mobbingaktivitäten.

Besonders weit entwickelt ist der Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Flexible Arbeitszeitmodelle und Abwesenheitsrichtlinien, Betreuungs- und Unterstützungsprogramme sowie Hilfestellungen bei der Pflege von Angehörigen unterstützen Diversity-Ziele, ergänzt durch Stress-Management und Gesundheitsförderung.

»Diversity‘ im Sinne von Unterschieden zwischen Menschen, heißt für die betriebliche Praxis, bestehende Unterschiede zwischen Beschäftigten bei der Arbeitsgestaltung systematisch zu berücksichtigen. Diese bedeutet etwa in Produktionsbetrieben, unterschiedlicher Arbeitsstrukturen für die Herstellung desselben Produktes anzubieten (Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung).«

Prof. Dr. Eberhard Ulich,
wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes EfH



Die EfH-Themenbroschüre
**Diversity – Eine Herausforderung für
Unternehmenskultur und -gesundheit**

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org



Vielfalt als Stärke

Allein die Tatsache, dass die Ford Motor Company ungefähr 300 000 Mitarbeiter weltweit in 100 Herstellungsbetrieben beschäftigt und auf 200 Märkten auf sechs Kontinenten agiert, macht die Dimension von Vielfalt bzw. Diversity bei Ford deutlich. Darüber hinaus erfordert die Unternehmensstruktur eine interkulturelle Zusammenarbeit über die gesamte internationale Gruppe.

Diese besondere Herausforderung wurde bei Ford erkannt, und was im Jahre 1996 mit der Gründung einer speziellen Arbeitsgruppe zur Frage »Was bedeutet Diversity? Was wollen wir erreichen?« begann, wurde konsequent weiterentwickelt. Heute ist das Diversity-Management seit Jahren Eckpfeiler der weltweiten Ford-Unternehmenskultur.

Im Wesentlichen beinhaltet sie die Wertschätzung eines jeden Mitarbeiters, unabhängig davon, welcher Nationalität, Religion, sexuellen Identität oder gesellschaftlichen Gruppe er angehört. Die Diversity-Kultur ist Ausdruck der Überzeugung bei Ford, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bereits im Unternehmen beginnt. Die im Unternehmen gelebten Werte, wie Toleranz, Respekt und gegenseitige Achtung werden von den Mitarbeitern in die Gesellschaft eingebracht.

Bei den Ford-Werken wird Diversity weder als Programm noch als Initiative angesehen. Der Begriff steht vielmehr für den ganzheitlichen Ansatz, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter als Chance und Potenzial für sich selbst, aber für das Unternehmen, zu verstehen.

Sichtbarer Ausdruck hierfür sind die vielen Aktivitäten im Unternehmen, an denen sich viele Beschäftigte aktiv beteiligen und ständig neue Ideen entwickeln, die langfristig eine Kulturveränderung im Sinne von Diversity bewirken.

Getragen wird die eigene Diversity-Organisation von einem Diversity-Team, – mit einem Europäischen und Nationalem Diversity-Manager – Arbeitsgruppen nationaler und bereichsspezifischer Diversity-Councils, Ressourcen-Gruppen und Netzwerken. Die Umsetzung in der Linienorganisation erfolgt durch Europäische und Funktionale Diversity Councils.

Die verschiedenen Einheiten setzen sich beispielsweise für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life Balance), für die Belange weiblicher und älterer, homosexueller und bisexueller, ausländischer, andersgläubiger oder behinderter Mitarbeiter ein.

Eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz, flexible Arbeits(zeit)modelle (Teilzeit, Telearbeit, Sabbatical etc.), Frauenförderprogramme – z.B. bezogen auf den Technik- und Ingenieurbereich – im Rahmen von Frauen@Ford, diverse Betreuungsangebote (für Kinder wie pflegebedürftige Angehörige) sowie ein umfangreiches Disability-Konzept zur Prävention von Behinderungen und die Intergration von Mitarbeitern mit Behinderungen sind nur einige Beispiele der erfolgreichen Diversity-Praxis bei Ford.

Ford möchte mit Diversity ein Arbeitsumfeld schaffen, das eine Kultur fördert, in der die Mitarbeiter zum Erfolg beitragen, die Unterschiede und Fähigkeiten aller Beschäftigten respektiert und wertschätzt und den Vorteil von vielfältig zusammengesetzten Arbeitsteams nutzt. Es geht um die Erweiterung der Kundenpotenziale, die optimale Nutzung der Mitarbeiterstruktur, die Verstärkung der externen Wahrnehmung und die Entfesselung von Mitarbeiterpotenzialen.

Diversity wird nicht als Förderprogramm für Minderheiten gesehen, sondern als Chance verstanden. Es geht nicht um das Erreichen und Einhalten von Quoten oder die Erfüllung eines karitativen Zwecks, sondern um die Kompetenz, mit der Unterschiedlichkeit der Belegschaft produktiv umzugehen und den gesellschaftlichen Verpflichtungen eines globalen Großunternehmens nach zu kommen. Bei *Ford* ist die Bedeutung des Potenzials von Diversity erkannt worden. Vor dem Hintergrund einer alternden Bevölkerung, einer veränderten Rolle der Frau im Geschäftsleben, sowie einer weiteren Internationalisierung wird Diversity für alle Organisationen und Organisationen weiter an Bedeutung gewinnen.

Bereits heute zahlen sich die Investitionen in die Vielfalt des Unternehmens für *Ford* aus.

Die gelebte Diversity-Kultur steigert nicht nur die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter. Diversity wirkt im Unternehmen und strahlt gleichzeitig nach außen:

Ford wird sowohl für die Belegschaft als auch für potenzielle Bewerber zu einem »Employer of Choice«, zu einem Arbeitgeber, für den man mit Freude arbeitet oder zukünftig arbeiten möchte.

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen

Ausgeglichen leben – gesünder und erfolgreicher arbeiten

Seit vielen Jahren in Amerika diskutiert, ist »Work-Life Balance« heute auch in Europa in aller Munde. Berufliches und privates, familiäres Leben besser miteinander in Einklang zu bringen, ist heute viel mehr als nur Wunschdenken. Lösungen mit diesem Ziel bilden inzwischen einen der maßgeblichen strategischen Erfolgsfaktoren – für die Beschäftigten in unserer immer anspruchsvolleren Arbeitswelt, wie auch für die Arbeitgeber im ständig härteren Wettbewerb. Höhere Lebensqualität und Zufriedenheit als Voraussetzung für Mitarbeiterengagement und -produktivität und zusätzliche Unternehmensvorteile im Bereich Personalbindung und -rekrutierung sprechen für eine Unternehmensstrategie, die Balance für gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen anbietet.

Die Bedeutung eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Beruf und Privatleben ist nicht zu unterschätzen, nicht nur, wenn es um den Einzelnen – mit seiner Familie und Lebensgemeinschaft – geht. Auch auf gesellschaftspolitischer Ebene kommt der Vereinbarkeit vor allem unter dem Gesichtspunkt globaler Wettbewerbsfähigkeit, Wohlbefinden der Bürger und nationaler Gesundheit besondere Relevanz zu.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Mitarbeiter im Konflikt

Es gibt eine Reihe von Konstellationen und Lebenswirklichkeiten, die es Mitarbeitern nicht leicht machen, unterschiedliche Anforderungen zu vereinbaren:

Da tauchen beispielsweise Anzeichen von Rollenüberlastung auf, wenn insgesamt zu wenig Zeit für die zu erledigenden Dinge bleibt; oder konkurrierende Rollenanforderungen und -erwartungen (Familie – Beruf – Karriere) lassen sich schwerlich vereinbaren. Private Zusatzverantwortlichkeiten – wie Kinder- und Angehörigenversorgung – sowie finanzielle Schwierigkeiten spitzen den Konflikt im ungünstigen Fall weiter zu.

Im Unternehmen können, wie Studien belegen, Faktoren wie Arbeitsüberlastung (z. B. durch Downsizing, Unfähigkeit zu planen und Prioritäten zu setzen), fehlende Unterstützung des Vorgesetzten sowie eine Unternehmenskultur, die eher Wert auf Arbeitsstunden, Geld oder die strikte Trennung der unterschiedlichen Lebensbereiche legt, als auf die Bedürfnisse der Beschäftigten, die Vereinbarkeit weiter erschweren. Dort, wo Work-Life-Balance-Vorbilder in der Unternehmensführung und klare Regelungen fehlen, sind die Mitarbeiter zusätzlichen Belastungen ausgesetzt.

Neue Werte – veränderter Arbeitsmarkt

Schon seit den 80er Jahren gewinnen Fragen der Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf in Politik und Wirtschaft eine zunehmende Aufmerksamkeit. Den Mitarbeiter im Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen, hat sich gerade in den letzten Jahren zu einem zentralen Handlungsfeld für das Management entwickelt.

EfH-Empfehlungen

1

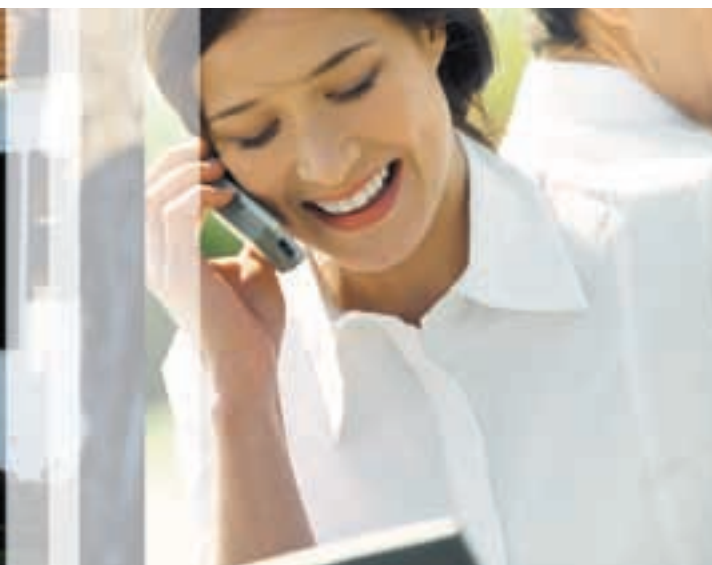
Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bildet einen wesentlichen Kernbereich einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Fragen der Vereinbarkeit befassen sich nicht mehr ausschließlich mit den Bedürfnissen von Müttern und Familien, sondern zunehmend mit den sozialen Verantwortungen und Bindungen aller Mitarbeiter im Laufe des Arbeitslebens. Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter in den verschiedenen Lebensabschnitten erkennen und respektieren, sind bestens positioniert und vorbereitet, um sich den Herausforderungen einer veränderten Arbeitswelt zu stellen.

2

Unternehmensstrategien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollen spezifische nationale und regionale Gegebenheiten berücksichtigen, z.B. verschiedene Sozialsysteme mit unterschiedlichen öffentlichen Betreuungs- und Fürsorgeeinrichtungen innerhalb verschiedener Arbeitsmärkte. Dies erfordert eine differenzierte Unterstützung seitens des Unternehmens. Soziodemografische Veränderungen sowie Änderungen der Arbeitsmarktsituation haben Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Belegschaft in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Familie, Gesundheit und Lebensstil. Diese Unterschiede rufen verschiedene individuelle Bedürfnisse hervor, auf die mit Hilfe von Strategien zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben reagiert werden muss.

3

Unternehmen können auf die Breite Palette externer Unterstützungsmöglichkeiten zurückgreifen, um auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen. Um wichtige Unternehmensziele (Bindung, Einstellung, Motivation und Leistung von Mitarbeitern) entscheidend zu beeinflussen, müssen Unternehmensaktivitäten auf einen Kulturwandel aufbauen, der einen partnerschaftlichen Ansatz verfolgt. Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung einer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist deren integrierende Zugehörigkeit zum Managementsystem. Nur so können Investitionen in die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu einer erfolgreichen Finanz- und Ressourcenplanung des Unternehmens führen. Schließlich sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter und ihre Familien, sondern auch hinsichtlich der weiteren Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt betrachtet werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in gemeinnützige Aktivitäten einbeziehen, stellen nicht nur ihre soziale Verantwortung unter Beweis. Sie tragen letztlich dazu bei, dass mehr Menschen in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden können.



»Eine Veränderung der Unternehmenskultur bedeutet, dass eine Politik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auf allen Unternehmensebenen unterstützt und als integrierender Bestandteil des Managements mit klaren Zielvorgaben betrachtet und kommuniziert wird.«

Gisela Erler,
pme Familienservice GmbH, Berlin

Die Notwendigkeit zur Entwicklung von Work-Life-Balance-Konzepten entstand europaweit vor allem Anfang der 90er Jahre, als immer mehr gut ausgebildete Frauen auf dem Arbeitsmarkt präsent waren. Aber auch der zunehmende Wunsch vieler Männer nach engagierter Vaterschaft und der von Singles nach mehr Raum für ihr Privatleben trugen zu dieser Entwicklung bei. Demnach bezieht sich Work-Life-Balance auf alle Zielgruppen im Unternehmen, sowohl auf Frauen wie Männer, Paare wie Singles, Eltern wie Kinderlose.

Hinzu kommt, dass der Arbeits- bzw. Rekrutierungsmarkt für die Unternehmen zunehmend schwieriger wird. Fach- und Führungskräfemangel machen sich breit, und in Zeiten in denen personengebundene Faktoren wie Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen, Erfahrung und Engagement zunehmend an Bedeutung gewinnen, sind besondere Aktivitäten gefragt, dieses Mitarbeiterpotenzial zu unterstützen und zunehmend zu nutzen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kann in dieser Hinsicht auf einem enger werdenden Arbeitsmarkt (»War of Talents«) dazu beitragen, gerade bei den Hochqualifizierten Imagevorteile und Pluspunkte in Sachen Arbeitgeberattraktivität (»Employer of Choice«) zu sammeln und gewonnene Leistungsträger auch langfristig zu binden. Laut Umfragen gehört die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei High Potentials zum entscheidenden Kriterium für den Wunsch-Arbeitgeber.

Eine Flut an Publikationen und Veranstaltungen und eine große Nachfrage nach betrieblichen Konzepten sowie Einzelcoachings in der Beratungspraxis zeigen die Relevanz des Themas. Mit hoher Priorität werden neue Ansätze für die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, Zeitmanagement etc. entwickelt. Und das aus gutem Grund!

Warum in Work-Life Balance investieren?

Ein Ungleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben führt für die Mitarbeiter zu ganz spezifischen Belastungskonstellationen mit negativen gesundheitlichen Folgen. Eine fehlende Vereinbarkeit belastet aber letztlich nicht nur die Mitarbeiter, sondern in vielerlei Hinsicht auch die Erfolgsrechnungen ihrer Arbeitgeber.

Die Gründe, warum gewinnorientierte Unternehmen Strategien zur Work-Life Balance in ihre Unternehmenskultur aufnehmen und aktiv in diesem Feld investieren, sind vielfältig und inzwischen durch empirische Studien belegt:

Neben den Vorteilen bei der Personalgewinnung, vor allem bezogen auf die vielumworbene High Potentials, zeigen sich Vorteile bezogen auf das bereits gewonnene Personal: Es ergeben sich Einsparungen durch eine geringere Mitarbeiterfluktuation; selbst Eltern nach der Familienpause (Elternzeit) können beispielsweise zurück gewonnen werden.

Die Mitarbeiter sind motivierter und produktiver, zeigen eine höhere Flexibilität und die »innere Abwesenheit« kann verhindert werden. Die Krankheitstage im Betrieb sinken, teils wegen der realen Entlastung, z. B. durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten, teils durch die höhere Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.

Das Bild eines Unternehmens, das auch seine soziale Verantwortung wahrnimmt, gewinnt an Attraktivität in der Gesellschaft, bei den Kunden und den Teilhabern.

Durch Flexibilisierung mehr Balance

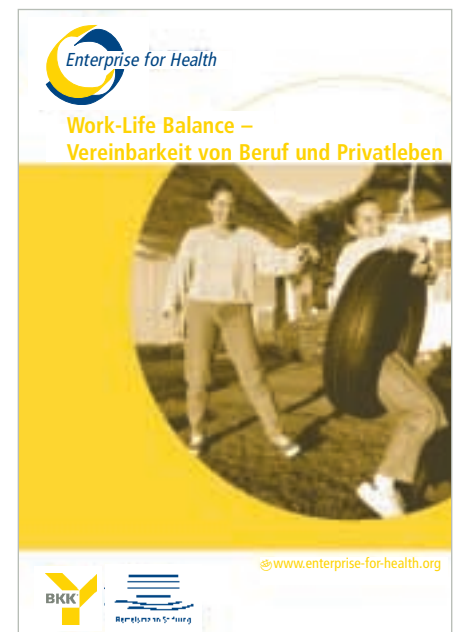
Vereinbarkeitsstrategien sind vielfältig und je nach Unternehmen ziel- und bedarfsorientiert. Mögliche Aktivitäten und Maßnahmen fallen in die Bereiche Arbeitsgestaltung, Personal- und Gesundheitspolitik. Sie dienen in erster Linie der Flexibilisierung der Arbeit und fördern einerseits die gewünschte Balance und reduzieren somit Belastungen und stärken Ressourcen.

Zu Work-Life-Balance-Maßnahmen gehören beispielsweise:

- ▶ flexible Arbeitszeiten (z.B. Gleitzeit, Teilzeit, (Jahres-/Lebens-)Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub, Sabbatical)
- ▶ flexibler Arbeitsort (z.B. Heim- und Telearbeit)
- ▶ flexible Gestaltung der Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte (z.B. Teambildung, Job-Sharing, Job-Rotation)
- ▶ finanzielle und soziale Unterstützungsangebote (z.B. Kinderbetreuungsangebote, Versorgungsarrangements für pflegebedürftige Familienangehörige (Eldercare), Erziehungs- und Kinderbonusgeld, Haushaltsservice/Concierge-Dienste)
- ▶ Work-Life-Balance-förderliche Qualifizierung und Personalentwicklung (incl. Führungskräfteentwicklung und Laufbahngestaltung) (z.B. Wiedereingliederungsprogramme, Frauenförderung, Führungskräfte trainings, Coaching, Mentoring)
- ▶ Stressmanagement (Zeit- und Selbstmanagement), Gesundheitszirkel, Arbeitsplatz- und Sportprogramme.

»Forschungsergebnisse belegen eindeutig, dass eine Politik der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen, die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter hat.«

Gisela Erler,
pme Familienservice GmbH, Berlin



Die EfH-Themenbroschüre
**Work-Life Balance – Vereinbarkeit von
Beruf und Privatleben**

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org

Mit familienbewusster Personalpolitik den Mensch in den Fokus rücken

E.ON Ruhrgas widmet dem Thema Familie und Beruf schon seit einigen Jahren besondere Aufmerksamkeit.

Angesichts der sich verändernden Wettbewerbssituation auf den nationalen und europäischen Märkten setzt die *E.ON Ruhrgas AG* auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Das Unternehmen setzt auf Leitprinzipien und die Umsetzung von Unternehmenswerten und partnerschaftlichen Umgangsformen im betrieblichen Alltag. Unter dem Motto »Mensch im Fokus« hat der Bereich Personal verschiedene Maßnahmen zur kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur gebündelt. Die angebotenen Projektaktivitäten unterstützen die persönliche Gesundheit des Mitarbeiters und fördern mitarbeiterorientiertes Führungs- und Kommunikationsverhalten sowie die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.

Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird den Mitarbeitern eine Vielzahl von Unterstützungsmaßnahmen angeboten. Dazu gehören unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle, die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen sowie die Notfallbetreuung von Kindern.

Das Audit »Beruf & Familie« der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, das *E.ON Ruhrgas* erfolgreich durchlief und dafür im Sommer 2004 das Grundzertifikat erhielt, ist ein Managementinstrument zur Optimierung einer familienbewussten Personalpolitik.

Ziel ist es, eine tragfähige Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen zu erreichen. Das Audit erfasst den Status Quo der angebotenen Maßnahmen zur besseren Balance von Erwerbsarbeit und Familie. Anhand eines Kriterienkatalogs ermittelt das Audit systematisch das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial in neun relevanten Handlungsfeldern: Arbeitszeit, Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen, Service für Familien und Betriebsspezifika. Mittels zielorientierter Anregungen vom Auditor, die im Auditierungsprozess erarbeitet werden, bekommt das Unternehmen Impulse zur Entwicklung von unternehmensspezifischen personalpolitischen Strategien und zur Umsetzung konkreter Ziele und Maßnahmen. Somit wird ein Prozess initiiert, um Familienbewusstsein langfristig zu verankern und zu praktizieren.

Die *E.ON Ruhrgas AG* ist sich bewusst, dass die vielfältigen Maßnahmen zur Work-Life-Balance dem Erreichen der Unternehmensziele dienen. Sie erhöhen nicht nur die Flexibilität des gesamten Unternehmens, sondern auch die Wirtschaftlichkeit.

Das Engagement der *E.ON Ruhrgas AG* in Sachen familienbewusster Unternehmenspolitik findet nicht nur firmenintern sondern darüber hinaus auch in der Öffentlichkeit wie auch in Fachkreisen Aufmerksamkeit und Anerkennung:

Bei den prämierten Unternehmen mit über 1 000 Mitarbeitern zählt die *E.ON Ruhrgas AG* zu den Top-30-Arbeitgebern in der Europäischen Union.

National wurde *E.ON* für ihr Engagement beim Bundeswettbewerb »Erfolgsfaktor Familie 2005« des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unter den Top-10-Unternehmen in der Kategorie Großunternehmen ausgezeichnet.

Psychosoziale Gesundheit und Führung

– Stress reduzieren und gesund führen

Arbeitsbedingter Stress gehört inzwischen zu den wichtigsten Gesundheitsproblemen in der Europäischen Union (EU). Wenn sich bereits heute die Hälfte der rund 150 Millionen Beschäftigten in Europa bei der Arbeit erheblichem Druck ausgesetzt fühlt, sind die betriebs- und volkswirtschaftlichen Schäden beträchtlich: Die EU schätzt allein die materiellen Kosten, die durch Stress am Arbeitsplatz jährlich in der Gemeinschaft entstehen, auf rund 20 Milliarden Euro.

Und die internationale Arbeitsorganisation ILO geht davon aus, dass die arbeitsbedingten Kosten psychischer Probleme sich auf eine Höhe von 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) der Gemeinschaft belaufen.

Was aber verursacht arbeitsbedingten Stress und wie lässt sich ihm beikommen? Laut Europäischer Kommission ist arbeitsbedingter Stress definiert als »die emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfelds und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen«.

Mit anderen Worten: Zunehmende Arbeitsverdichtung, Arbeitsüberlastung, Hektik und Termindruck sorgen dafür, dass sich immer mehr Mitarbeiter den an sie gestellten beruflichen Aufgaben nicht mehr gewachsen fühlen. Genauso können auch Unterforderung, Eintönigkeit, fehlende Kommunikation und mangelnde Information »stressen«. Oftmals fehlt es an dem Gefühl der Sinnhaftigkeit der Arbeit und Beschäftigte fühlen sich für ihr Engagement vom Arbeitgeber nicht entsprechend »belohnt«.

Stress bei der Arbeit – ein entscheidender Faktor für die Beeinträchtigung der Gesundheit

In allen industrialisierten Ländern lässt sich heute eindeutig nachweisen, dass ein grosser Prozentsatz der Beschäftigten einer starken Stress erzeugenden Belastung am Arbeitsplatz ausgesetzt ist. Dies wird oft auf den hohen Leistungsdruck zurückgeführt, verbunden mit dem Gefühl des Kontrollverlusts bei den einzelnen Beschäftigten. Eine Fülle – manchmal auch widersprüchlicher – Arbeitsanforderungen, gekoppelt mit wenig Einflussmöglichkeiten auf das Arbeitstempo oder die Arbeitsweise, wirken als Gesamtbelastung auf die Mitarbeiter ein. Hinzu kommen weitere erhebliche Stressoren wie fehlende Unterstützung von Kollegen oder Vorgesetzten, Arbeitsplatzunsicherheit und körperliche Beanspruchungen in einigen Berufen.

Dieser Druck steigt mit zunehmender Arbeitsverdichtung bzw. Intensivierung der Arbeit. Die wirtschaftlichen Bedingungen zwingen Unternehmen vermehrt dazu, eine Reihe von produktivitätssteigernden Maßnahmen zu ergreifen, z.B. Personalreduzierung, Arbeitszeitausnahmeregelungen sowie insgesamt höhere Leistungserwartungen an den Einzelnen und an das Team.

Erleben sich Mitarbeiter dann noch nicht ausreichend »selbstwirksam« und haben das Gefühl, dass sie für ihre Anstrengungen bei der täglichen Arbeit und für ihre Bemühungen, hier das Beste zu geben, im Gegenzug jedoch nicht die Belohnung bzw. Gratifikation erhalten, die sie glauben, erwarten zu dürfen, bleibt das nicht ohne Folgen.

EfH-Empfehlungen

1

Arbeitsintensivierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit im Unternehmen, die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Während die gesundheitlichen Konsequenzen in der öffentlichen Debatte bereits ausführlich diskutiert werden, sind die Auswirkungen auf Innovation und Lernen bisher noch vernachlässigt worden: Menschen unter hohem Arbeitsdruck finden allein immer weniger Zeit zum Lernen und zur persönlichen Weiterentwicklung. Neue und innovative Ideen bleiben somit auf der Strecke.

2

Politische wie betriebliche Entscheidungsträger sind sich längst darüber einig, dass Qualifikation und Wissen weltweit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden sind. Menschen sind Träger dieses wertvollen Kapitals. »Knowledge Worker« sichern mit ihrer Fähigkeit und Kreativität einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor: die Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen. Wenn Unternehmen angesichts der zunehmenden Arbeitsbelastung nicht entsprechend für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter Sorge tragen, erhöhen sie damit die Verwundbarkeit ihrer eigenen ökonomischen Basis: die Qualität des Humanvermögens.

3

Notwendig ist ein Leadership-Bekenntnis zur Entwicklung, Gestaltung und Erhaltung einer gesundheitsförderlichen Arbeit, die es der Belegschaft ermöglicht, den Anforderungen der Erwerbstätigkeit wie auch der anderen Lebensbereiche gerecht werden zu können und die gleichzeitig eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellt. Management und eine Führung, die auf entsprechenden Werten basiert, gibt Orientierung für alle im Unternehmen und schafft eine gemeinsame Identität. Werteorientierte Unternehmen setzen sowohl auf Wirtschaftlichkeit wie auch auf Vertrauen und Fairness. Diese gelungene Verbindung ist die Basis aller Geschäftsbeziehungen, egal ob intern, bezogen auf die Mitarbeiter, oder extern zu Kunden oder Shareholdern. Vertrauen und Fairness sind die zentralen Ressourcen für nachhaltigen Erfolg in Wirtschaft und Gesellschaft und Grundpfeiler für Unternehmensgesundheit.

4

Betriebliche Gesundheitsförderung konzentrierte sich bisher oftmals auf das individuelle Verhalten der Mitarbeiter. Gesunde Unternehmen gehen hier noch einen Schritt weiter: Sie kümmern sich auch um die Fähigkeit eines jeden Einzelnen, in Zeiten des Wandels nicht nur veränderungsbereit zu sein und zu bleiben, sondern diesen auch aktiv mitgestalten zu können. Dieses Vorgehen verbindet Arbeitsgestaltung und -organisation, unterstützende Führung, Lernen, Innovation und Gesundheit.



»Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen – und schließlich der Länder – hängt zunehmend vom Beitrag der »Knowledge Worker« ab. Die Organisationen, die dies nicht erkennen bzw. keine geeignete Schritte unternehmen, um die schädlichen Auswirkungen von Arbeitsverdichtung und anderen Stressoren auf ihre Mitarbeiter zu begrenzen, könnten letztlich ihre Zukunft aufs Spiel setzen.«

Dr. Graham Lowe,
The Graham Lowe Group Inc., Kanada

Stress macht krank und verhindert Lernen und Innovation

Die lang unterschätzte Bedeutung psychosozialer Erkrankungen wird heute nicht länger geleugnet. Rund 50 Prozent der Fehlzeiten gehen bereits auf das Konto der mentalen Fehlbelastungen.

Seit 1990 hat sich die Zahl der Personen, die am oder durch den Arbeitsplatz stressbedingt erkranken, mehr als verdoppelt.

Für die Betroffenen hat diese unterschiedlichste Auswirkung auf ihre physische und psychische Gesundheit – angefangen von Herz-, Kreislauf- und Magen-Darm-Erkrankungen bis hin zu psychischen Problemen, vor allem depressive Verstimmungen.

Für die Erfolgsrechnung bzw. Business Excellence der Organisationen sind jedoch nicht nur die gesundheitsbezogenen Fehlzeiten von Bedeutung.

Wenn sich Unternehmen hier immer noch auf den Absentismus konzentrieren, lassen sie dabei die Tatsache außer Acht, dass eine der Ursachen für reduzierte Leistung und Produktivität auch darin liegen kann, dass Mitarbeitende zwar anwesend, aber keineswegs gesund und voll leistungsfähig sind (Präsentismus).

Gerade Unternehmen in Restrukturierungs- und Downsizing-Prozessen zeigen heute nicht selten die Tendenz, durch erhöhte Leistungsanforderungen nicht nur die Gesundheit und die Lebensqualität ihrer Mitarbeiter aufs Spiel zu setzen, sondern schränken damit auch die Fähigkeit der Organisation ein, die Kompetenzen und die Wissensbasis für ihre Geschäftstätigkeiten zu entwickeln und zu verbessern. Gleichsam gehen somit Potenziale zum Wandel verloren, was negative Folgen für die Innovation und die Gesamtleistung des Unternehmens mit sich bringt.

Der einzig wirksame Weg für Organisationen, den negativen Auswirkungen des Stresses bei der Arbeit entgegenzuwirken, ist, in gesundheitsgerechte und die Gesundheit fördernde Arbeitsgestaltung zu investieren und eine mitarbeiterfreundliche Arbeitspraxis und -umgebung zu schaffen.

Wie kann arbeitsbedingter Stress reduziert werden?

Unternehmen unterstützen heute Beschäftigte nicht nur durch individuelle Stressbewältigungsprogramme, sondern berücksichtigen vermehrt auch die Arbeitsbedingungen, wie z.B. Arbeitsorganisation, -mittel und -umgebung.

Sinnvolle Stressvermeidungsstrategien rücken nicht nur die Arbeitsaufgabe in den Mittelpunkt, sondern berücksichtigen die Organisation als Ganzes. Somit kann die Gestaltung der Arbeitsumgebung im Sinne eines beteiligungsorientierten/partizipativen Managements in Verbindung mit Personalentwicklung und Karriereplanung, Zielvereinbarung, Teambildung und entsprechenden Be-/Entlohnungssystemen gesundheitsförderlich wirken und psychische Belastungen vermeiden helfen. In einem unterstützenden Organisationsklima im Sinne einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur kann die Arbeit bzw. können Arbeitsaufgaben immer dann persönlichkeits-, gesundheitsförderlich und motivierend wirken, wenn folgende Kriterien erfüllt sind: Vollständigkeit, Aufgabenvielfalt, Möglichkeit zur sozialen Interaktion, Autonomie, Möglichkeiten für Lernen und Entwicklung, Sinnhaftigkeit.

Insgesamt werden sowohl die Unterstützung individueller Ressourcen wie die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit zur Managementaufgabe.

Gesund führen

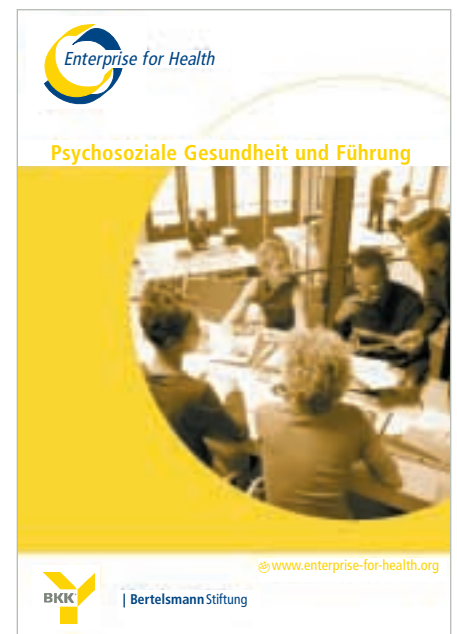
In Zeiten von zunehmendem Sinn- und Kontrollverlust und der Intensivierung der Arbeit zählt die Vermeidung von Stress zu einer elementaren Herausforderung des Managements. Investitionen in partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik sichern den Erfolg auf dem Weg zu mehr Gesundheit.

Für die Entwicklung eines gesunden Unternehmens ist Führungsstärke eine wesentliche Voraussetzung. Die entscheidende Herausforderung für die Führung und das Management liegt in der Vertrauensarbeit für den notwendigen Wandel der Organisation. Führungskräfte müssen sich dabei u. a. folgenden Fragen stellen: Wie sieht die Vision eines gesunden Unternehmens aus? Welche Werte unterstützt diese Vision? Wie können diese Werte gelebt werden? Wie können Führungskräfte den Wandel tragen und unterstützen?

Führungskräfte nehmen in diesem Prozess nicht nur als Gestalter eine Schlüsselposition ein. Wenn Vorgesetzte entscheidend das Stresserleben ihrer Mitarbeiter mitbestimmen, sind sie hier besonders als Vorbild und Multiplikator gefordert, um in diesem Sinne »gesund« zu führen und damit Stress zu reduzieren.

»Häufig führt das persönliche Fazit der Mitarbeiter ‚Eigentlich kann ich überhaupt nichts bewirken!‘ zu Stress, der nicht nur mit depressiven Verstimmungen einhergehen kann, sondern auch im engen Zusammenhang mit kardiovaskulären Erkrankungen zu sehen ist.«

Prof. Dr. Eberhard Ulich,
wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes EfH



Die EfH-Themenbroschüre
Psychosoziale Gesundheit und Führung

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org



Belastbarkeit, Vielfalt und Leistungsorientierung fördern

GlaxoSmithKline (GSK) ist sich bewusst, dass eine Unternehmenskultur, die die Belastbarkeit bzw. Widerstandsfähigkeit (Resilience) der Mitarbeiter schützt und verbessert in einem stark wettbewerbsorientierten Markt unerlässlich ist.

Da, wo »Resilience« fehlt, mangelt es – nach GSK-Verständnis – nicht nur an Engagement und Verpflichtung, sondern wird auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt, zeigen sich vermehrt Anzeichen von Burnout und arbeitsrechtlichen Nachteilen.

In diesem Zusammenhang stellt gerade die »Team Resilience« eine wichtige Strategie dar und setzt auf Management-Tools, die die Unternehmensleistung verbessern und Nachhaltigkeit für GSK sichern sollen.

Für das Stresserleben der Mitarbeiter ist das Team und dessen Vorgesetzter von besonderer Bedeutung. Stressmanagement bei GSK bedeutet demnach, nicht nur den Einzelnen im Unternehmen zu unterstützen, sondern vor allem das Team im Fokus zu haben. Dabei geht es als Zielgröße nicht nur um psychisches bzw. mentales Wohlbefinden, sondern im Sinne eines umfassenderen Verständnisses um »Resilience«: die Fähigkeit, persönlich und beruflich erfolgreich zu sein inmitten einer durch Druck und Schnelligkeit sowie durch kontinuierliche Veränderungen gekennzeichneten Umgebung.

Im Rahmen einer unternehmensweiten »Team Resilience Strategie« unterstützt ein definierter »Team Resilience-Prozess« die Erreichung der Ziele: Am Anfang steht ein im Team partizipativ vereinbarter Zielvertrag. Das Ergebnis einer umfassenden Bestandsaufnahme bezogen auf die Team-Resilience und mögliche Stressoren wird dann zur Grundlage für die weitere Interventionsplanung. Resilienzfördernde und stressreduzierende Maßnahmen werden durchgeführt und abschließend bewertet.

Insgesamt ist die »Resilience«-Strategie ein präventiver, proaktiver und partizipativer Ansatz, der durch das Engagement und Einverständnis des Top Management getragen wird. Bestandteil sind einfache und standardisierte Tools zur Prozessverbesserung bei GSK.

Die Verantwortung für den Umgang mit Arbeitsstress trägt bei GSK das Management. Eine für Mitarbeitergesundheit zuständige Gruppe unterstützt, in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich beim Umgang mit arbeitsbedingtem Stress.

Führungskräfte werden in ihrer Aufgabe, »Team Resilience« zu fördern und das psychosoziale Wohlbefinden der Mitarbeiter zu unterstützen nicht allein gelassen. Dies geschieht durch eine offene Kommunikation der bestehenden Stressursachen am Arbeitsplatz und die Verständigung über Rollen, Ziele sowie die persönlichen Prioritäten der Person wie des Unternehmens.

Über 2 000 Beschäftigte sind gegenwärtig in einem »Team-Resilience«-Prozess aktiv engagiert. Und diese Gruppe wächst tagtäglich über GSK in Europa und in der ganzen Welt.

Am Anfang des Prozesses kommt der Erhebungs- bzw. Fragebogen »GSK Team Resilience and Mental Well Being Questionnaire« – als Online-Version oder in Papierformat – zum Einsatz. Hiermit sollen die potenziellen Belastungsherde bzw. Stressursachen im Team ermittelt werden, die nicht nur das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf beispielsweise Innovation, Umsatz und Termintreue haben:

Beziehungen, Arbeitsanforderungen, Unternehmenskultur, Aufstiegsmöglichkeiten und Personalentwicklung, Kontrolle der Arbeit, Führung und individuelle Faktoren, wie z.B. Einstellungen bzw. Charakteristika der Teammitglieder.

Um die Anonymität der Erhebung zu sichern, wird der Fragebogen erst ab einer Teamgröße von acht Personen eingesetzt.

Nach Auswertung der Fragebögen aller Teammitglieder erhält der Vorgesetzte einen ausführlichen Ergebnisbericht, der sowohl die Teamstressoren offen legt als auch Auskunft über deren Auswirkungen auf Gesundheit, Wohlbefinden und die Einstellung und Arbeit im Unternehmen gibt. Somit spielen hier nicht nur die Belastungsfelder und deren Auswirkung auf den Gesundheitszustand des Teams eine Rolle, sondern der Bericht enthält auch Aussagen über die Identifikation und Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, der Mitarbeiterzufriedenheit, dem Work-Life-Balance-Erleben und dem Innovationsklima.

Im Rahmen einer Teamsitzung werden im Austausch – auf Grundlage des Berichts – noch mal Belastungsschwerpunkte und -ursachen zusammen mit allen Beteiligten diskutiert und Fokusfelder für den anstehenden Verbesserungsprozess definiert.

Es wird ein Aktionsplan erarbeitet, umgesetzt und anschließend evaluiert, der nicht dem individuellen Stressmanagement der Mitarbeiter, sondern auch in gleichem Maße der Zielerreichung des Unternehmens dient.

Flexible Arbeit

– Gesund ins flexible Zeitalter

Die Arbeitswelt wird immer flexibler, die private Lebenswelt immer vielfältiger. Hinter dem Stichwort »Flexibilisierung« verbergen sich sehr unterschiedliche Aspekte neuer Lebens- und Arbeitsformen. So spricht man heute im gleichen Atemzug über flexible Arbeitsmärkte, Unternehmen und Beschäftigte.

Was heißt Flexibilisierung?

Ganz allgemein ausgedrückt, umfasst Flexibilisierung eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente und Verfahren, mit denen sich Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften besser aufeinander abstimmen lassen, und zwar aus den drei genannten Blickwinkeln heraus – Arbeitsmarkt, Unternehmen und Beschäftigte. Was »bessere Abstimmung« heißt, ergibt sich aus den jeweilig verfolgten Zielen: die Arbeitsmarktpolitik will Struktur und Qualifikationsniveau des Arbeitsmarktes verbessern und Arbeitslosigkeit so gering wie möglich halten; Unternehmen wollen wirtschaftlich erfolgreich sein und verfolgen dazu bestimmte personalpolitische Ziele, Beschäftigte sind an guten und sicheren Arbeitsbedingungen interessiert und wollen Arbeitsleben und Privatleben miteinander vereinbaren.

Die wichtigsten »Stellschrauben« und Ansatzpunkte für Flexibilisierungen sind:

- ▶ die sozialrechtlichen Regelungen und Schutzstandards in Bezug auf Gesundheitsschutz, Einkommenssicherung, Alterssicherung, Arbeitsplatzsicherheit und Versorgungsschutz im Pflegefall;
- ▶ die tarifvertraglichen und einzelvertragsbezogenen Regelungen zur Arbeitszeit, Vertragsdauer und -status, Einkommen, Arbeitsinhalten und Aufgaben, Fortbildungs- und Karrieremöglichkeiten;
- ▶ die betriebliche Arbeitsorganisation, insbesondere Arbeits- und Aufgabenorganisation;
- ▶ die betriebliche Personalpolitik hinsichtlich Qualifizierung, Mix in Bezug auf Vertragsformen;
- ▶ individuelle Qualifizierungsaktivitäten, Spielräume im Hinblick auf die Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Anforderungen.

Flexibilisierungsstrategien werden in der betrieblichen Praxis oft danach unterschieden, ob sie quantitativen oder qualitativen Charakter und ob sie intern oder extern organisiert werden. Quantitative oder numerische Flexibilität nutzt Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeitbeschäftigung und Leiharbeit, um das Arbeitskräftevolumen den Nachfrageschwankungen anpassen zu können. Qualitative oder funktionale Flexibilität setzt auf Verfahren der Arbeitsorganisation und Qualifizierung, um Beschäftigte für unterschiedliche Aufgaben einsetzen zu können. Job Enrichment, Job Rotation gehören hier dazu. Externe Flexibilisierung umfasst Leih-, Saisonarbeit, Outsourcing und Sub-Contracting. Quantitative Ansätze können Produktivitätsverbesserungen durch Kostenvorteile erreichen, bei qualitativen Ansätzen stehen Effizienzverbesserungen im Vordergrund.

Externen Flexibilisierungsstrategien wird häufig ein reines Kostendenken unterstellt, weil in Leih-, Zeit- und Saisonarbeitnehmer weniger investiert würde. In der Praxis finden sich in der Regel jedoch Kombinationen aus unterschiedlichen Flexibilisierungselementen.

EfH-Empfehlungen

1

Die unterschiedlichen Formen der Flexibilisierung in der Arbeitswelt bringen neue Chancen, aber auch Risiken für die Gesundheit von Beschäftigten und damit auch für die Effizienz der Arbeitsprozesse und die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte daher die gesundheitsbezogenen Auswirkungen von Flexibilisierungsstrategien systematisch steuern und mit den gewohnten Routinen kontrollieren. Mit diesen Informationen können nicht nur betriebliche Lösungen zur Vereinbarkeit von Flexibilität und sozialer (Gesundheits-)Sicherheit gefunden werden, sie sind gleichzeitig Grundlage für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges.

2

Unter Gesundheitsaspekten kommen Ansätzen der funktionalen Flexibilisierung, kontinuierlichen Qualifizierung, lernförderlichen Arbeitsstrukturen, Job Rotation und Job Enrichment eine hohe Bedeutung zu. Arbeitsgestaltung, die Anforderungsvielfalt, Autonomie, vollständige Aufgaben mit Chancen für lebenslanges Lernen verknüpft, fördert Beschäftigungsfähigkeit, organisationsinterne Flexibilitätspotenziale und Gesundheit der Beschäftigten.

3

Bestimmte Beschäftigungsformen, Leiharbeit und die Beauftragung von Subunternehmern führen häufiger dazu, dass hauptsächlich »schlechte« und riskante Arbeiten von der Kernbelegschaft auf diese Randbelegschaften verlagert werden. Dies kann zur Anhäufung von gesundheitsschädlichen Risiken führen wie auch insgesamt die Beschäftigungsfähigkeit vermindern. Gerade in diesen Fällen sind präventive Schutzregelungen, sei es auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene angezeigt.

4

Beschäftigte können zudem dann besser mit steigenden Flexibilitätserwartungen umgehen, wenn Arbeitsorganisation und die gelebte Kultur den Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg hervorheben und anerkennen.



»Funktionale Flexibilität scheint besondere Möglichkeiten für nachhaltige Beschäftigung zu bieten. Unternehmen, die versuchen, diese Flexibilität zu erhöhen, zeichnen sich durch Human Resource Management und Produktionsstrukturen aus, die gewöhnlich zu mehr Nachhaltigkeit führen. Diese Form der Flexibilität setzt für die Mitarbeiter Arbeitsbedingungen voraus, die gekennzeichnet sind durch Kompetenzentwicklung, Selbstverantwortung und das Einbeziehen in die Entscheidungsfindung. Funktionale Flexibilität hilft, den langfristigen Kompetenzerhalt zu sichern.«

Dr. Anneke Goudswaard,
TNO Work and Employment, Niederlande

In der Praxis relevanter ist der Zeithorizont quantitativer Flexibilisierung. Ad-hoc-Flexibilisierung zur kurzfristigen Reaktion auf Nachfragespitzen oder auch Fehlzeiten nutzen Mehrarbeit und Leiharbeit; langfristige Flexibilisierungsstrategien basieren auf Arbeitszeitflexibilisierung, flexiblen Vertragsformen (befristete und Teilzeit-Arbeitsverhältnisse, Saisonarbeit).

Aus Sicht der Beschäftigten sind Vertragsform und Arbeitszeitregelungen ausschlaggebend. Flexible Beschäftigungsformen umfassen befristete und Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse, Abrufarbeit und Leiharbeitsverhältnisse. Arbeitszeitflexibilisierung bezieht sich auf die Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeit.

Funktionale Flexibilität hängt eng mit der Produktionsstruktur eines Unternehmens zusammen und setzt in der Praxis Gruppenarbeit voraus sowie eine betriebliche Personalpolitik, die betriebliche Qualifizierung und Arbeitsbedingungen betont.

Kurzfristige quantitative Flexibilisierungsverfahren finden sich eher in engen Arbeitsmärkten, langfristige eher im Dienstleistungsbereich und generell bei Lieferanten. Die quantitativen Ansätze hängen weiterhin vom Technologiegrad und der Altersstruktur des Unternehmens ab.

Was ist die richtige Medizin: freies Spiel der Märkte oder staatliche Arbeitsmarktpolitik?

Sowohl in der politischen und betrieblichen Praxis streiten zwei diametral entgegengesetzte Positionen miteinander. Die wirtschaftsliberale Position sieht in Marktmechanismen und Wettbewerb den besten Treiber für wirtschaftliches Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand. Hohe Sozialstandards gefährden nach dieser Auffassung nachhaltiges Wirtschaftswachstum und fördern hohe Arbeitslosigkeit.

Vertreter einer staatlich geförderten aktiven Arbeitsmarktpolitik hingegen halten hohe Schutzstandards und stärkere Flexibilisierung nach dem Prinzip »Fordern und Fördern« für vereinbar und betonen insbesondere Ansätze der funktionalen Flexibilisierung mit dem Schwerpunkt der kontinuierlichen Qualifizierung und des lebenslangen Lernens. Diese Auffassung wird gegenwärtig auch in der Europäischen Union vertreten. Die englische Wortschöpfung »Flexicurity« – als Verbindung von Flexibility und Security – drückt die Erwartung aus, Flexibilisierung und soziale Sicherheit miteinander vereinbaren zu können.

Praktikable und bereits genutzte Elemente einer »Flexicurity«-orientierten Strategie umfassen die Schaffung von Übergangsmärkten, die stärkere Verbreitung beschäftigungssichernder Arbeitszeitpolitik, das Konzept des lebenslangen Lernens sowie Grundsicherungselemente für die Nacherwerbsphase im Alter.

Übergangsmärkte wollen den Übergang zwischen Beschäftigung und Nichtbeschäftigung erleichtern und sozial absichern, um den Mangel an Arbeit besser zu verteilen. Die Übergänge umfassen Brücken zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung, zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung, zwischen Arbeitslosigkeit und Beschäftigung, Bildungs- und Beschäftigungssystem sowie zwischen Erwerbstätigkeit und Rente. Arbeitszeitkonten, Sabbaticals, überbetriebliche Arbeitskräftepools und Transfergesellschaften gehören zu den bekannten, bereits jetzt genutzten Ansätzen in der Praxis. Auch die Förderung befristeter Beschäftigungsverhältnisse für bestimmte schwer vermittelbare Arbeitslosengruppen gehört in diesen Bereich.

Am bekanntesten sind derzeit Konzepte der beschäftigungssichernden Tarif-, insbesondere Arbeitszeitpolitik, die auf interne Flexibilisierungsstrategien setzen. Bei Schwankungen der Nachfrage wird nicht die Zahl der Beschäftigten, sondern deren Arbeitszeit angepasst. Für diese Strategie wurde das Bild der »atmenden Fabrik« geprägt, Betriebe können dadurch anfallende Entlassungs- und Wiedereinstellungskosten vermeiden und gleichzeitig die Teamproduktivität steigern.

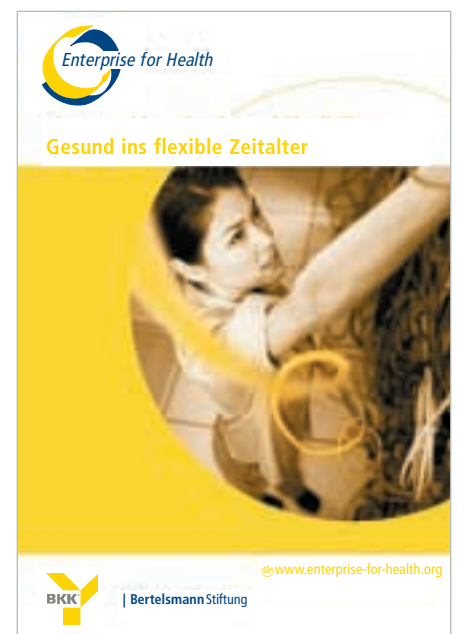
Funktionale Flexibilisierung setzt lebenslanges Lernen und eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit voraus. Dafür sind mehr Investitionen – aus betrieblicher und persönlicher Beschäftigtensicht – in die betriebliche Weiterbildung und insbesondere in die Gestaltung lernförderlichen Arbeitskulturen erforderlich.

Schließlich können flexible Beschäftigungsformen die Alterssicherung beeinträchtigen, da die sozialen Sicherungssysteme eng an eine kontinuierliche Vollbeschäftigung gebunden sind. Hier können Grundsicherungsinstrumente Abhilfe schaffen und das Risiko einer neuen Altersarmut infolge langjähriger Beschäftigung in atypischen Beschäftigungsverhältnissen mindern.

Atypische und prekäre Arbeitsverhältnisse: Risiken für die Gesundheit?

Im Zuge der Flexibilisierung nimmt die Zahl sogenannter atypischer Beschäftigungsverhältnisse zu, wenngleich mit sehr unterschiedlichen Entwicklungstendenzen für die einzelnen Beschäftigungsformen. Atypisch sind sie deshalb, weil sie sich von zentralen Merkmalen des Normalarbeitsverhältnisses unterscheiden (Vollzeittätigkeit, Dauerhaftigkeit des Beschäftigungsverhältnisses und enge Anknüpfung der sozialen Sicherungssysteme). Prekär können atypische Beschäftigungsformen wie Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigung, Leiharbeit und Scheinselbständigkeit werden, wenn die soziale Sicherheit sowohl in der Erwerbs- als auch in der Nacherwerbsphase unzureichend ist.

Leiharbeit und befristete Arbeitsverhältnisse scheinen, so zeigen europäische Untersuchungen, mit höheren gesundheitlichen Risiken verbunden zu sein. Das gilt in Bezug auf stärkere physische Arbeitsbelastungen als auch eine höhere Exposition gegenüber schädlichen Umgebungsbedingungen wie Lärm oder gefährlichen Dämpfen. Befristet Beschäftigte und Leiharbeitnehmer berichten zudem häufiger über physische Beschwerden als andere. Dies sind Hinweise auf mögliche negative Folgen, die im Zuge von Flexibilisierungsprozessen auftreten können.



Die EfH-Themenbrochure
Gesund ins flexible Zeitalter

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org



Flexibel durch aktive Personalpolitik

Die aktive Personalpolitik des Volkswagen-Konzerns zeichnet sich besonders durch Flexibilität aus. Das Konzept des »atmenden Unternehmens« und Gruppenarbeit sind ebenso Beispiele dafür wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess, kreative Beschäftigungskonzepte, ein dynamisches Vergütungssystem (Zeit-Wertpapiere/Beteiligungsrente) und das Konzept der »demografischen Arbeitszeit«.

Ein Meilenstein in der Geschichte der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* (VW) war 1994 die Einführung der 4-Tage-Woche mit 28,8 Wochenstunden (20-prozentige Arbeitszeitverkürzung) bei gleichzeitiger Personalkostenreduzierung und dem Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen – als Reaktion auf wirtschaftliche Schwierigkeiten und einen drohenden massiven Arbeitsplatzverlust (Risiko 31 000 Arbeitsplätze).

In der Folgezeit hat *Volkswagen* schrittweise das Konzept des »Atmenden Unternehmens« in Form einer Flexibilitätskaskade eingeführt. Die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zum »atmen« umfassen Flexibilität in Stunden (Arbeitszeitsouveränität), Flexibilität in Schichten (1 bis 4 Schichten), Flexibilität in Tagen pro Woche (4 bis 6 Tage), Flexibilität in Tagen pro Jahr (bis zu 300 Tage), Flexibilität bei der Urlaubsplanung (Urlaubskorridor), jahresübergreifende Flexibilität (Zeitkonten) und Flexibilität bei der Lebensarbeitszeit (Zeit-Wertpapier).

Bei *Volkswagen* können die Mitarbeiter sowohl Arbeitsentgeltbestandteile als auch Arbeitszeitanteile in einem Wertpapier anlegen, das verzinst wird. Die Rendite des Zeit-Wertpapiers seit dessen Auflegung ist beachtlich. Mit diesem Wertpapier können die Lebensarbeitszeit verkürzt, Altersteilzeit genutzt oder eine höhere Altersversorgung erzielt werden.

Ein weiterer Meilenstein in der beschäftigungsschaffenden und -sichernden Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* ist das Projekt »5000 x 5000«. Die Auto 5000 GmbH, die zum Volkswagenkonzern gehört, beschäftigt 5 000 Mitarbeiter bei einer Vergütung von 5 000 DM/Monat (ca. 2 301,- Euro/Monat) auf der Grundlage eines eigenen Tarifvertrages, der nicht dem VW-Haustarifvertrag entspricht. Hinzu kommt ggf. eine Ergebnisbeteiligung.

Alle eingestellten Mitarbeiter mussten als arbeitslos gemeldet dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Im Anschluss an eine 3-monatige Vorqualifizierungsphase durch die Arbeitsverwaltung folgte eine 6-monatige Grundqualifizierung durch die Auto 5 000 GmbH.

Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt 35 Stunden/Woche mit flexiblem Verteilungsrahmen. Zusätzliche Flexibilität ist über 30 Samstage und Nacharbeit gegeben. Bei Produktionsmängeln, die von den Mitarbeitern selbst verursacht worden sind, sind diese zu entsprechender Nacharbeit verpflichtet (Programmentgelt).

Die Hälfte der vereinbarten Qualifizierungszeit im Umfang von wöchentlich drei Stunden muss von den Beschäftigten selbst finanziert werden. Kürzlich haben die ersten Mitarbeiter – aufbauend auf den Stufen Qualifizierung zur Industrietauglichkeit und Qualifizierung zur Automobilbautauglichkeit – ihre Qualifizierung zum Automobilbauer mit einer Prüfung vor der Industrie und Handelskammer (IHK) abgeschlossen.

Basis der Arbeitsmarkt- und Personalpolitik bei *Volkswagen* ist die *Volkswagen*-Philosophie, die auf gemeinsam getragenen Werten beruht. Sie wird konkretisiert in den Konzernleitlinien mit ihren sieben Werten und 14 Leitlinien. Darüber hinaus hat das Unternehmen eine Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei *Volkswagen* mit dem *VW*-Weltkonzernbetriebsrat und dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund abgeschlossen. Eine Leitlinie zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung im *Volkswagen* Konzern definiert zudem konzernweit geltende gesundheitsbezogene Mindeststandards, Handlungsanleitungen und Empfehlungen.

Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

– Intellektuelles Kapital für eine gesunde und erfolgreiche Zukunft

»Wissensmanagement« und »Lebenslanges Lernen« kennzeichnen als Begriffe die immer wichtiger werdende Rolle der Produktion und Verbreitung von Wissen in den entwickelten Volkswirtschaften. So wird geschätzt, dass in Zukunft bis zu 30 Prozent der Beschäftigten in Europa direkt in der Wissensproduktion und -verbreitung arbeiten werden, sowohl in der Güterproduktion als auch im Dienstleistungsbereich. Es ist unzweifelhaft, dass die Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung – ein wichtiger Aspekt der wissensbasierten Ökonomien – das Produktivitätswachstum maßgeblich beeinflusst. Studien belegen, dass bis zu 40 Prozent der Arbeitsproduktivität von Forschungs- und Entwicklungsausgaben abhängen.

Diskussionen über die »Wissensgesellschaft«, »Informationsgesellschaft« oder »post-industrielle Ökonomie« weisen auf Veränderungen in den Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hin. Diese wird zunehmend nicht mehr nur durch materielle und finanzielle Vermögenswerte bestimmt, sondern durch nicht-finanzielle, immaterielle Vermögenswerte.

Die Produktionsprozesse in unseren Volkswirtschaften haben sich grundlegend verändert: Traditionelle Produktionsfaktoren wie natürliche Ressourcen, Arbeit und Finanzkapital haben an Bedeutung verloren, während gleichzeitig immaterielle Faktoren wie Wissen und Information immer wichtiger werden. Die traditionellen Buchhaltungs- und Controllingverfahren berücksichtigen diese Veränderungen bisher nicht, was zu einem Bedeutungsverlust von Finanzbuchhaltung und makroökonomischen Analysen geführt hat.

Was heißt Wissensmanagement in der Praxis?

Intellektuelles Kapital fasst die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation zusammen. Es ist das Produkt aus Wechselwirkungen zwischen drei Bestandteilen: Humankapital, organisationsbezogenes Kapital (Strukturkapital) (Prozesse, Prozeduren, Kultur, Datenbanken) und Beziehungskapital (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, andere externe Stakeholderbeziehungen).

In der betrieblichen Praxis kristallisieren sich drei Handlungsfelder heraus, für die Wissensmanagement und lebenslanges Lernen nützliche Konzepte anbieten können:

- ▶ das Management der Informations- und Kommunikationstechnologien,
- ▶ der Forschungs- und Entwicklungsbereich und
- ▶ das Kompetenzmanagement (einschließlich beruflicher Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung).

Diese drei Handlungsfelder bestimmen zukünftig sowohl in volkswirtschaftlicher als auch betriebswirtschaftlicher Hinsicht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, nationalen und supranationalen Wirtschaftsräumen. Ein Treiber ist dabei die Qualität der Nutzung neuer Informationstechnologien und generell das Profil der Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen. Der zweite Treiber ist die Qualität der Kompetenzen der Beschäftigten, nicht nur begrenzt auf die Schlüsselexperten in den entscheidenden neuen Technologien sondern aller Mitarbeiter.

EfH-Empfehlungen

1

Immaterielle Faktoren wie Informations- und Kommunikationstechnologien, Forschung und Entwicklung sowie Kompetenzprofile werden in Zukunft für die Wettbewerbsfähigkeit und die Wertschöpfung immer wichtiger. Sie müssen zum Kernbestandteil des Managementprozesses gemacht werden.

2

Die Bestandteile des intellektuellen Kapitals – Human-, Struktur- und Beziehungskapital (Mitarbeiter, Organisation und externe Stakeholder) – können durch Methoden und Verfahren des Wissensmanagements und lebenslangen Lernens kontinuierlich verbessert werden.

3

Eine gesundheitsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung auf Basis einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist der entscheidende Ansatzpunkt für die Wertschöpfung immaterieller Faktoren und die Nutzbarmachung latenter Potenziale.

4

Ohne gesunde Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine dauerhafte kontinuierliche Erneuerung der Unternehmensressourcen nicht möglich. Unternehmensgrundsätze und eine Führung, die diesen Paradigmenwechsel proaktiv vollziehen, schaffen Zugang zu verborgenen Potenzialen und die Voraussetzungen für Innovation.



»Die Diskussion über Aus- und Weiterbildung in der Arbeitswelt steckt voller Mythen. Beispielsweise nimmt die Halbwertszeit für Fertigkeiten und Wissen nicht generell, wie immer behauptet wird, ab. Die meisten der generellen Fertigkeiten wie Sprachen und mathematische Fertigkeiten, halten dagegen ein ganzes Leben.«

Prof. Dr. Gerhard Bosch,
Institut Arbeit und Technik, IAT, Gelsenkirchen

Spitzenqualität in Forschung und Entwicklung setzt voraus, dass Forscher und Entwickler attraktive Rahmenbedingungen nutzen können. Hier ist ein äußerst intensiver Wettbewerb um Forscher und Entwickler entstanden, sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen ganzen Wirtschaftsräumen. In diesem Wettbewerb entscheiden vor allem die professionellen, einkommensbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten und die Qualität der Arbeitsbedingungen.

Die Auswirkungen der Einführung und Verbreitung neuer Informationstechnologien in der Arbeitswelt auf die Qualität der Arbeitsbedingungen vermitteln kein einheitliches Bild. Wenngleich sich das allgemeine Kompetenzniveau von Beschäftigten durchschnittlich verbessert hat, gibt es auch Bereiche, in denen es zu einer Verringerung bzw. Entwertung vorhandener Kompetenzen gekommen ist.

Eine hohe Arbeitsplatzqualität beschränkt sich in vielen Fällen auf hochqualifizierte Arbeitskräfte. Hinzu kommt, dass sich die Arbeitsmärkte zunehmend differenzieren in Teilmärkte für gut und schlecht bezahlte Arbeitskräfte, neue Arbeitsformen sich zunehmend verbreiten, häufig verbunden mit größeren sozialen Risiken in Bezug auf Qualifikation, Gesundheit, Einkommen und Alterssicherung.

Die wachsende Bedeutung der Beschäftigtenkompetenzen spiegelt sich auch in den Ansätzen und Bemühungen wider, eine lebenslange Lernkultur zu entwickeln.

Lebenslanges Lernen: Konzept und Umsetzung

Als ein Warnsignal in Bezug auf die Defizite der derzeitigen Lernqualität wird immer wieder auf die hohe Zahl von Erwachsenen ohne formalen Bildungsabschluss – frühe Schulabbrecher – verwiesen. Sowohl die unmittelbar Betroffenen als auch die später gegründeten Familienhaushalte sind erheblichen Risiken ausgesetzt, was zum einen betriebswirtschaftlich die Qualität der Arbeitsmärkte verringert, wie zum anderen volkswirtschaftlich Kosten für notwendige Unterstützungsmaßnahmen verursacht.

Das Konzept des lebenslangen Lernens umfasst die Gesamtheit allen formalen, nicht-formalen und informellen Lernens über den gesamten Lebenszyklus eines Menschen hinweg. Lebenslanges Lernen verläuft idealerweise auf durchlässigen und miteinander verbundenen Bildungspfaden und ist ein Lernen in Eigenverantwortung. Lebenslanges Lernen wird verstanden als individuelle, unternehmerische und gesellschaftliche Investition.

Lebenslanges Lernen im betrieblichen Umfeld beginnt bei der beruflichen Erstausbildung, schließt die berufliche Weiterbildung ein und umfasst alle informellen Lernprozesse im Rahmen der täglichen Arbeitsorganisation. In der betrieblichen Praxis zeigen sich große Unterschiede in Bezug auf konzeptionelle Grundlagen der Weiterbildungspraxis und ihrer Finanzierungsmodalitäten. Die Weiterbildungsbeteiligung variiert zwischen Branchen und ist abhängig von der Betriebsgröße – je kleiner die Belegschaft desto schwächer die Bildungsbeteiligung.

Ein derzeit wichtiges Instrument, mit dem die zeitlichen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen nach einer Erstausbildung geschaffen werden können, sind Lernzeitkonten. Damit können Zeitkontingente für die Weiterbildung geschaffen, reserviert oder garantiert werden. Unternehmen, die Lernzeitkonten eingeführt haben, zeichnen sich durch eine höhere Bildungsbeteiligung aus und integrieren auch gering Qualifizierte stärker in die Weiterbildung.

Die Beschäftigungsquoten werden stark durch das individuelle Bildungsniveau beeinflusst, je höher der Bildungsabschluss desto höher die Beschäftigungsquote. Darüber hinaus nimmt das Bildungsniveau Einfluss auf die tatsächliche durchschnittliche Arbeitszeit: je höher das Niveau desto länger die durchschnittliche Wochenarbeitszeit. Personalreduzierungen und damit einhergehender Kompetenzverlust werden in der Regel nun durch Arbeitszeitintensivierung und Arbeitszeitverlängerung kompensiert.

Eine Studie, die jüngst im Auftrag der Europäischen Kommission erstellt wurde, beziffert den individuellen Nutzen von formaler Bildung mit durchschnittlich 6,5 Prozent Einkommenszuwachs pro zusätzliches Schuljahr und den makroökonomischen Nutzen auf 5 Prozent Produktivitätssteigerung.

Wissen und Lernen können sich im betrieblichen Umfeld dann effektiv und effizient entfalten, wenn sie Bestandteil des allgemeinen Managementprozesses sind, damit an den Unternehmenszielen ausgerichtet und durch eine partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Organisationskultur gefördert werden. Dabei gelten hier die gleichen Prinzipien wie in einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung: Beteiligung, ausreichende, transparente und akzeptierte Handlungsspielräume, Arbeitsanforderungen, die planerisches und koordinierende Elemente beinhalten und über die reine Ausführung hinausgehen, sind wichtige Kennzeichen einer lernförderlichen und arbeitsbedingtes Voraltern vermeidenden Arbeitskultur.

Wissensmanagement und lebenslanges Lernen schaffen Werte

Die Anerkennung immaterieller Faktoren in der Wertschöpfung fordert ein neues Denken in der Strategieentwicklung und Führung, betrieblich wie überbetrieblich. Unter Führungsgesichtspunkten sind neue Analyse- und Messverfahren erforderlich, die die aktuellen und potenziellen Vermögenswerte von Organisationen vollständig abbilden können. Solche Verfahren sind bereits entwickelt, sie sollten in Zukunft viel stärker genutzt werden. Wertsteigerung durch geplante und an Unternehmenszielen ausgerichtete Pflege des intellektuellen Kapitals kann zurückgreifen auf die vorhandenen Verfahren zur Gestaltung einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskultur.

Die vielfältigen Facetten einer solchen Organisationsgestaltung steigern den Wert des Human- und insbesondere Strukturkapitals, sie schaffen die personalen und organisationsbezogenen Voraussetzungen für kontinuierliche Erneuerung und Innovation. Mittelbar wirken sich diese Wertsteigerungen dann auch auf das Beziehungskapital positiv aus.

»Eine große Herausforderung heute besteht darin, die Balance zwischen Intelligenz und Ignoranz zu gestalten. Wir beschäftigen uns fast ausschließlich mit dem, was wir wissen, aber nicht mit dem, was wir nicht wissen. Unternehmen sollten intelligent verborgene und unbekannte Ressourcen und Fähigkeiten nutzen. Das ist etwas anderes als traditionelles Wissensmanagement, ich nenne das Wissensnavigation.«

Prof. Leif Edvinsson,
Universal Networking Intellectual Capital,
UNIC; Universität von Lund, Schweden



Die EfH-Themenbroschüre

Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org

Unternehmenskultur und betriebliche

– Warum EfH-Unternehmen in partnerschaftliche

Ergebnis

- soziale und wirtschaftliche Entwicklung
 - Lebens- und Arbeitsqualität
 - Leistung und Innovation

Managementprozess

Gesundheitsfaktoren

- Personalwesen & Führung
- Arbeitsgestaltung
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsplatzsicherheit & Wandel
- (Gesundheits-) Kompetenzen

Gesundheitspolitik: Erfolgsfaktoren für Business Excellence

Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik investieren

Dieses Kapitel fasst die Hauptargumente für Investitionen in partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik zusammen. Diese Überzeugungen werden von allen EfH-Unternehmen geteilt. Sie spiegeln sowohl die individuellen Erfahrungen als auch die unternehmensspezifischen Ansätze der Mitglieder wider und beziehen die Ergebnisse der Zusammenarbeit des europäischen Netzwerks »Enterprise for Health« (EfH) mit ein.

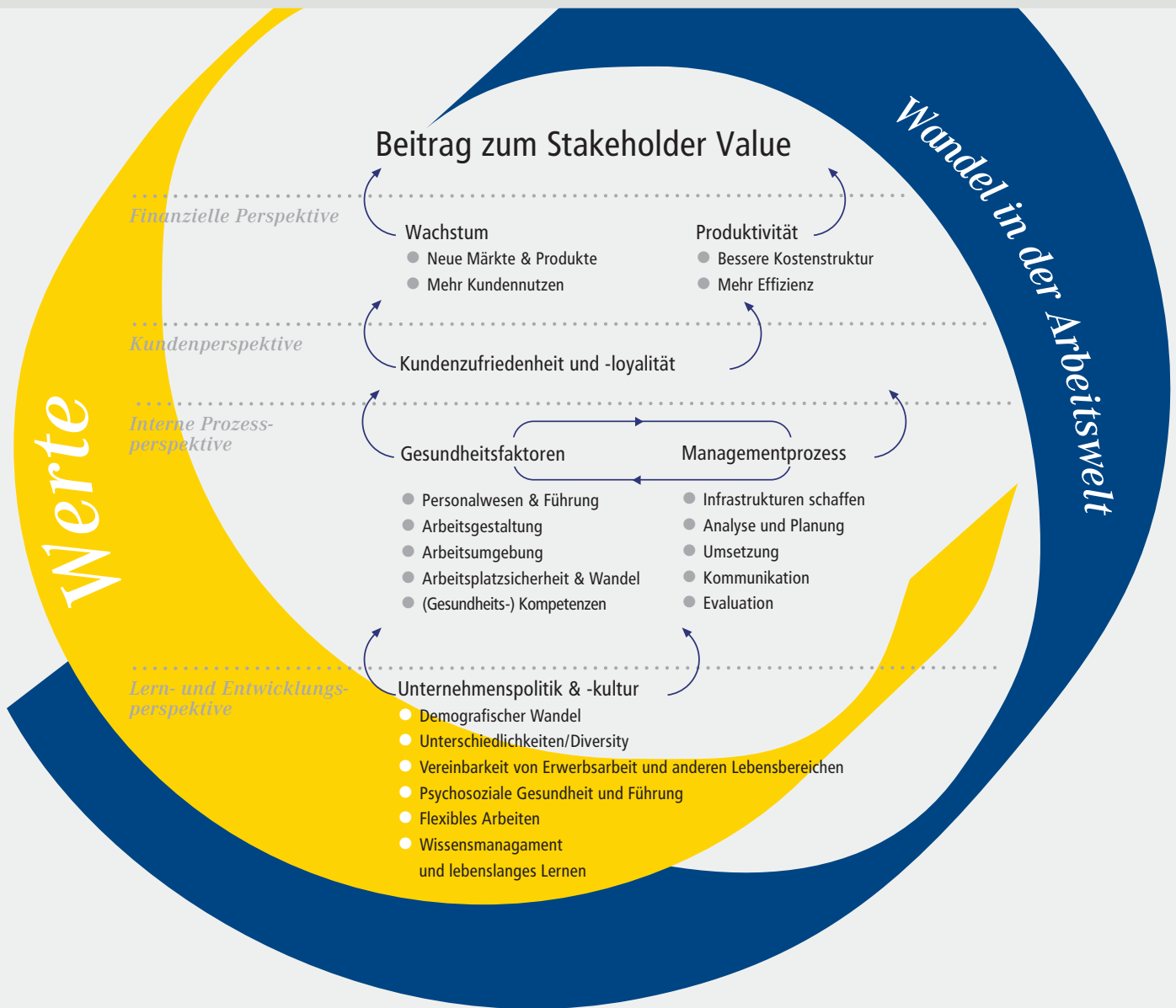
Der EfH Business Case

Die EfH-Unternehmen sind überzeugt, dass es erforderlich ist, bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien einen neuen Weg zu gehen, der am besten durch den Ansatz der »gesunden Organisation« beschrieben werden kann. Eine »gesunde Organisation« ist eine Organisation, deren Kultur, Management, Arbeitsklima und sonstigen Geschäftspraktiken ein Umfeld schaffen, das die Gesundheit, Effektivität und Leistung ihrer Beschäftigten fördert. Gesunde Organisationen sind wirtschaftlich erfolgreich und beschäftigen gesunde Belegschaften. Gesunde Organisationen sind in der Lage, ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen Leistungszielen und den Zielen bezüglich der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter herzustellen und dieses Gleichgewicht auch im Kontext eines sich ständig verändernden, wirtschaftlichen und sozialen Umfelds anzupassen bzw. aufrechtzuerhalten.

Die EfH-Überzeugung begründet sich aus gemeinsamen Werten, die durch gute Praxisbeispiele und wissenschaftliche Erkenntnisse untermauert werden. EfH-Unternehmen teilen die gemeinsame Überzeugung, dass **die Qualität der Arbeit – einschließlich des Humankapitals – der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen und sozialen Erfolg der Unternehmen wie auch der gesamten Gesellschaft ist.**

Praktische Erfahrungen und Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass sowohl die Gesundheit von Beschäftigten und das Wirtschaftswachstum als auch die Produktivität verbessert werden können, insbesondere durch Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsgestaltung, der Produktionssysteme, der Organisationsstrukturen, des Personalmanagements und der gesamten Unternehmenskultur.

EfH Scorecard



EfH gründet seine Überzeugungen auf drei zentrale Argumente

A

Werte

Unternehmenswerte können allein aus sich heraus Investitionen in eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik begründen.

B

Wandel in der Arbeitswelt

Soziale, demografische und technologische Veränderungen führen zu neuen Anforderungen auf Seiten der Beschäftigten, die wiederum gesundheitsgerechte und partnerschaftliche Rahmenbedingungen voraussetzen. Diese werden zunehmend erforderlich, um attraktiv im Wettbewerb um gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zu bleiben.

C

Beitrag zum Stakeholder Value

Partnerschaftlich und gesundheitsgerecht organisierte Unternehmen können sich über optimierte Prozesse sowohl ein höheres Maß an Kundenzufriedenheit und -bindung als auch zusätzliche Vorteile in Bezug auf die Produktivitätsentwicklung und betriebswirtschaftliches Wachstum verschaffen (Beitrag zum Stakeholder Value).

Diese drei zentralen Argumente können jeweils für sich alleine stehen aber auch in Kombination untereinander den Business Case für entsprechende Maßnahmen und Programme bilden.

Wichtige Werte: Förderung einer sozial verantwortlichen Führung

Die EfH-Mitgliedsunternehmen teilen eine Reihe von Grundüberzeugungen, die betrieblichen Maßnahmen zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und betrieblichen Gesundheitspolitik zu Grunde liegen. Diese Überzeugungen finden ihren Niederschlag in den individuellen Herangehensweisen der Mitgliedsunternehmen.

In der heutigen Zeit setzt eine erfolgreiche Führung eine klare Wertebasis voraus, die Orientierung vermittelt und allen Stakeholdern ein Gefühl des Zusammenhalts vermittelt. Grundüberzeugung ist dabei, dass sozialer Zusammenhalt und wirtschaftlicher Erfolg sich einander bedingen. Dieser Grundsatz betrifft alle Handlungsebenen: Unternehmen, Kommunen, Länder und supranationale Regionen wie die Europäische Union. Diese Wertebasis führt zu einem veränderten Verständnis hinsichtlich des Beitrages von Beschäftigten zum Unternehmenserfolg, hinsichtlich der erforderlichen Managementkonzepte und in Bezug auf den Stellenwert der Unternehmenskultur. Diese Konzepte werden zu entscheidenden unternehmerischen Handlungsfeldern; sie gewährleisten die notwendige Flexibilität, um Veränderungen zu bewältigen und sich ständig neuen Umfeldern anzupassen.

Der soziale, demografische und technologische Wandel in der Arbeitswelt

Sich dem Problem einer älter werdenden Belegschaft stellen

Das Altern der Belegschaften ist einer der stärksten Trends in allen entwickelten Wirtschaften und Gesellschaften auf der ganzen Welt. Abgesehen von den Auswirkungen der demografischen Belastungen für unsere Sozialsysteme besteht kein Zweifel, dass die Wirtschaftsleistung immer mehr von der Fähigkeit des Managements abhängen wird, eine wachsende Gruppe älterer Beschäftigter aktiv einzubeziehen. Daher müssen Arbeitgeber die strategische Rolle der Qualität von Arbeitsplätzen und Arbeitsumfeldern erkennen, welche diesen demografischen Veränderungen Rechnung tragen muß. Die betriebliche Gesundheitspolitik wird damit ein wichtiger Bestandteil von Arbeitsqualität, Voraussetzung um neue Arbeitskräfte zu gewinnen, auszubilden und an das Unternehmen zu binden.

Technologischer Wandel

Der technologische Wandel resultiert vor allem aus dem Übergang von der Industrie- zur Informations- oder Wissensgesellschaft. Information und Wissen werden neben den materiellen Rohstoffen und den finanziellen Ressourcen zu den kritischen Erfolgsfaktoren. So werden die Beschaffung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen die zukünftige Arbeitswelt maßgeblich prägen. Die Zahl der Beschäftigten in wissensintensiven Dienstleistungen steigt kontinuierlich, während die gewerbliche Arbeit abnimmt und weiter abnehmen wird. Die technologische Basis dieses Wandels ist die immer weitere Durchdringung der Arbeitswelt durch die verschiedenen Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnologien. Digitalisierung, Miniaturisierung (immer kleinere Endgeräte) und multifunktionale, integrierte Anwendungen werden zur Grundlage neuer, flexiblerer und dezentraler Arbeitsstrukturen. Schon heute ist der Wissensvorsprung für viele Unternehmen der wichtigste Wettbewerbsvorteil. Forschung und Entwicklung, lebenslanges Lernen und generell eine kontinuierliche Abstimmung und Weiterentwicklung von Organisation, Technologie und Humanressourcen werden für viele Unternehmen zu den zukünftig entscheidenden Handlungsfeldern im Wettbewerb.

Steigerung des Wirtschaftswachstums und der Produktivität: Senkung der Krankheitskosten und Verbesserung der Arbeitsqualität (Beitrag zum Stakeholder Value)

Schlechte Arbeitsbedingungen und ungesunde Arbeitsumgebungen verursachen erhebliche, vermeidbare Kosten für das Unternehmen. Menschen, die wegen eines ungesunden Arbeitsumfelds erkrankt sind und der Arbeit fernbleiben müssen, müssen die Dienste der medizinischen Versorgung in Anspruch nehmen und tragen somit zur Erhöhung der allgemeinen Kosten der medizinischen Versorgung bei. Ein Teil dieser Kosten wird durch Arbeitgeber entweder direkt oder indirekt (d. h. als Teil des Sozialversicherungsbeitrags oder als Teil des Steuersystems) gedeckt.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten verursachen ebenfalls einen Verlust des Ertrags und erfordern in den meisten Fällen zusätzliche Ausgaben für die Bereitstellung von Ersatzpersonal, um eine störungsfreie Produktion bzw. Erbringung von Dienstleistungen zu sichern.

Weitaus wichtiger sind jedoch Kosten, die dadurch entstehen, dass Mitarbeiter aufgrund arbeitsbedingter Gesundheitsprobleme leistungsgemindert sind. Dies sind »versteckte« Kosten, die mit erheblichen Auswirkungen auf Produktivität und Arbeitsleistung verbunden sind.

Darüber hinaus führen beide Fälle zu zusätzlichen, finanziellen Belastungen für die Sozialsysteme, die in den meisten Fällen durch die Arbeitgeber mitfinanziert werden (steuerbasiert oder basierend auf Beiträgen an die Sozialversicherungssysteme). Die Zunahme der öffentlichen Ausgaben aufgrund ungesunder Arbeitsumfelder reduziert die allgemeine Investitionsfähigkeit der öffentlichen Haushalte und beeinträchtigt dadurch die Qualität der öffentlichen Infrastruktur, die wiederum die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Wirtschaftswachstum und die Produktivitätsentwicklung verschlechtert.

Die Efh-Mitgliedsunternehmen bestätigen die zunehmenden Anzeichen, dass jene Unternehmensstrategien und Managementpraktiken, die partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz und gesunde Belegschaften stärken, in der Tat signifikante Kosteneinsparungen erzielen und sogar zu einer positiven Kapitalrendite führen.

Verbesserung von Produktivität, Innovation und Wachstum

Zukünftige Wettbewerbsvorteile hängen von solchen Unternehmensstrategien ab, die eine effizientere Entwicklung und Anwendung von Wissen in den Mittelpunkt stellen. Insbesondere Unternehmenswerte und Maßnahmen des Personalmanagements, die die Beteiligung der Mitarbeiter fördern, stehen bei sogenannten »high performance«-Arbeitsplätzen im Vordergrund. Untersuchungen bestätigen, dass die Mitarbeiterbeteiligung (d. h. eigenständig geführte Arbeitsgruppen, flexible Arbeitsgestaltung, kontinuierliche Weiterbildung, Gewinnbeteiligung) die Produktivität in einem Bereich zwischen 2 Prozent und 5 Prozent verbessert. Wissensentwicklung und Wissensanwendung hängen in hohem Maße von einer allgemeinen Lernkultur ab, die wiederum Investitionen in eine gesundheitsgerechte Arbeitsumgebung erforderlich macht.

»High performance«-Arbeitsplätze erlauben, dass Menschen in die Lage versetzt werden, sich am kontinuierlichen Lernen aktiv zu beteiligen. Die Arbeitsverdichtung – und ihre Auswirkungen auf die Höhe der Belastungen und den Gesundheitszustand – ist als größtes Hindernis für die Umsetzung einer Lernkultur in vielen Unternehmen bekannt. Insbesondere gut ausgebildete Fachleute, Facharbeiter, Manager und andere hochqualifizierte Arbeitskräfte, denen eine strategische Rolle im Hinblick auf Innovation und Produktivitätsverbesserung zukommt, sind gleichzeitig von erheblichen Arbeitsbelastungen und Arbeitsintensivierung betroffen. Sie benötigen ein hohes Maß an Arbeitsqualität, was wiederum ein gesundheitsgerechtes Arbeitsumfeld einschließt.

Effiziente Prozesse, zufriedene Mitarbeiter, Kunden, Shareholder und öffentliche Interessengruppen

Das Prinzip des Shareholder Value muss durch eine Perspektive der Mitarbeiterorientierung und der sozialen Verantwortung ergänzt werden. Erfahrungen aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis zeigen deutlich, dass ein nachhaltiger, wirtschaftlicher Erfolg durch Investitionen entlang der sogenannten »Mitarbeiter-Kunde-Gewinn-Kette« erzielt werden kann. Zufriedene und engagierte Mitarbeiter sorgen für zufriedene und loyale Kunden. Einer der Schlüssel zur Initiierung dieser Kette ist mit den Prinzipien von Fairness und Vertrauen verknüpft. Mitarbeiter, die sich fair und vertrauensvoll behandelt fühlen, werden sich für die Erreichung der Unternehmensziele engagieren und bauen auf diese Weise einen kontinuierlichen Erfolgszyklus auf.

Das Bindeglied zwischen Beschäftigten und Kunden bilden Prozessoptimierungen. Maßnahmen, die in den Handlungsfeldern Work-Life Balance, demografischer Wandel und älter werdende Belegschaften, Diversity, flexible Arbeit, Wissensmanagement und lebenslanges Lernen ansetzen, verbessern bei den Beschäftigten

- ▶ die Arbeitsmotivation,
- ▶ die Einsatzflexibilität,
- ▶ die Identifikation mit dem Unternehmen,
- ▶ die allgemeine Leistungsbereitschaft,
- ▶ die Eigeninitiative zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Umgebungsbedingungen und
- ▶ Kreativität im Hinblick auf eine Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen.

Derart motivierte Mitarbeiter können ihren Beitrag insbesondere in den kritischen Wertschöpfungsprozessen steigern unter anderem durch

- ▶ eine bessere Planbarkeit der Prozesse infolge geringerer Krankenstände und reduzierter Fluktuation,
- ▶ kürzere Entwicklungszeiten für Produkte und Dienstleistungen und
- ▶ geringere Fehleranfälligkeit.

EfH-Empfehlungen

1

Der Nachweis des betriebswirtschaftlichen Nutzens von Investitionen in eine partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskultur speist sich aus drei Quellen: dem Vertrauen in Werte als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg, der Erkenntnis, dass die Position des Unternehmens in den Arbeitsmärkten unter den gegenwärtigen Bedingungen eines kontinuierlichen Wandels von einer gesunden Unternehmenskultur abhängt und schließlich dem Wissen, dass sich entsprechenden Investitionen über die Wirkungskette, verbesserte Geschäftsprozesse – höhere Kundenbindung – bessere Produktivität und mehr Wachstum – auch ökonomisch rechnen.

2

Der individuelle Business Case ist immer unternehmensspezifisch und wird die drei genannten Argumentationsstränge (»Werte«, »Wandel der Arbeitswelt« und »Produktivitäts- bzw. Wachstumsvorteile«) unterschiedlich nutzen und z.T. miteinander kombinieren. In der Unternehmenspraxis wird derzeit eine Vielzahl von Methodenelementen zur Erfassung des Ist-Standes in Bezug auf Unternehmenskultur und die betriebliche Gesundheitsförderung benutzt, oft integriert in Instrumente der Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse mit Kundenzufriedenheitsdaten verknüpft werden können. Dieser Weg erzeugt nicht nur wertvolle Informationen, die den Nutzen untermauern helfen, sondern bindet Gesundheitsthemen auch in die normalen Führungs- und Managementprozesse ein.

3

Die Entwicklung des Business Case für eine partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Unternehmenskulturentwicklung ist immer auch Überzeugungsarbeit und eine Frage der Unternehmenspolitik. Ausschlaggebend ist dabei die Rolle, die den Humanressourcen im Wertschöpfungsprozess beigemessen wird und wie wichtig dafür die Qualität der Kooperation – nach innen und außen – eingeschätzt wird.



Auswirkungen einer gesundheitsgerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung auf Business Excellence

Obwohl die Bedeutung der bedingungsbezogenen Interventionen, d.h. der Veränderung der Verhältnisse, insbesondere durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, neuerdings immer wieder betont wird, liegt der Schwerpunkt betrieblicher Gesundheitsförderungsaktivitäten nach wie vor bei den personbezogenen Interventionen, d.h. bei der Veränderung des Verhaltens. Tatsächlich zeigen aber z.B. die differenzierten Kostenschätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Deutschland, dass ein erheblicher Anteil der Ursachen arbeitsbedingter Erkrankungen in betrieblichen Verhältnissen, d.h. in den Arbeitsbedingungen, zu verorten ist. Dies gilt auch für die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, die sowohl nehmen relativ als auch absolut zunehmen.

Am Beispiel der Muskel- und Skeletterkrankungen lässt sich die Bedeutung betrieblicher Arbeitsgestaltung exemplarisch aufzeigen. Diese Erkrankungsformen stehen an erster Stelle der Ursachen für krankheitsbedingte Fehltag. Gründe dafür sind einerseits in Bewegungsmangel und lang andauernder einseitiger körperlicher Belastung zu suchen, wie sie in zahlreichen Fällen, etwa bei Bildschirmarbeit, vorzufinden sind. Andererseits spielen in diesem Zusammenhang offensichtlich auch Merkmale wie mangelnde Aufgabenvollständigkeit und geringer Tätigkeitsspielraum eine bedeutsame Rolle. So konnte Lundberg (1996) in Schweden zeigen, dass Muskel- und Skeletterkrankungen in Gruppenarbeitsstrukturen mit entsprechender Autonomie weniger häufig auftreten als in arbeitsteiligen Arbeitsstrukturen, in denen die gleichen Produkte bzw. Dienstleistungen zu erstellen sind.

Auch hier zeigte sich, dass physiologische Belastungsreaktionen und Selbsteinstufungen der erlebten Ermüdung in den arbeitsteiligen Strukturen während des Schichtverlaufes zunahmten und ihren Gipfel am Ende der Schicht erreichten, während in der flexiblen Gruppenarbeitsstruktur »a moderate and more stable level through-out the shift« gefunden wurde. Und Melin et al. (1999) fanden in einer Untersuchung von Beschäftigten, die in unterschiedlichen Produktionsstrukturen das gleiche Produkt montierten, bei der Arbeit in teilautonomen Gruppen im Vergleich zur partialisierten Arbeit von Beginn bis Ende der Schicht die günstigeren physiologischen Kennwerte und nach der Schicht die bessere Erholungsfähigkeit. Peter, Geissler und Siegrist (1998) schließlich konnten in einem Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs in Deutschland zeigen, dass so genannte Gratifikationskrisen – die aus fehlender Anerkennung bei hoher Anstrengungsbereitschaft resultieren – mit einer eindeutigen Zunahme von Muskel- und Skelettbeschwerden, Magen-Darmstörungen sowie Symptomen von Müdigkeit und Schlafstörungen korreliert sind. Diese Aussage wird auch durch die Untersuchungen von Maintz et al. (2000) unterstützt, die in öffentlichen Verwaltungen in Deutschland als Prädiktoren für »Schulter-Nacken-Schmerzen« geringe soziale Unterstützung, Monotonie, Zeitdruck und unzureichende Erholungspausen identifizierten.

Hinweise wie diese zeigen, dass eine ungenügende Ausprägung der Merkmale persönlichkeitsförderlicher und aufgabenorientierter Aufgabengestaltung (Tabelle 1) im Umkehrschluss eine Gefährdung der Gesundheit bedeuten kann. Dies gilt selbstverständlich nicht nur für die angesprochenen Muskel- und Skeletterkrankungen, sondern beispielsweise auch für den Umgang mit potentiellen betrieblichen Stressoren.

Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung² (Tabelle 1)

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch ...
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit ▶ Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> ▶ unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden ▶ einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	... Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden ▶ gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ▶ vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten ▶ berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt 	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen
Zeitlastizität und stressfreie Regulierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen ▶ schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen 	... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein ▶ gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen 	<p>... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird</p> <p>... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann</p>

² aus: Ulich 2005

Innerhalb der Arbeitspsychologie besteht inzwischen Übereinstimmung dahingehend, dass die Konzepte, die bisher vor allem mit der Intention persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung formuliert worden waren, zugleich entscheidende Elemente betrieblicher Gesundheitsförderung sind. Dementsprechend werden hohe Anforderungen an eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden – verbunden mit Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation – vollständige Aufgaben und große Tätigkeitsspielräume als wesentliche Merkmale gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung beschrieben (Tabelle 2). Während also hohe Anforderungen als bedeutsame Quelle von Gesundheit beschrieben werden, werden hohe Belastungen, insbesondere auch Regulationshindernisse, als potenziell schädlich für die Gesundheit eingeordnet.

Betriebliche Gesundheitsförderung: verhaltens- und verhältnisorientierte Interventionen³ (Tabelle 2)

	Betriebliche Gesundheitsförderung	
	Personbezogene Interventionen = verhaltensorientiert	Bedingungsbezogene Interventionen = verhältnisorientiert
bezogen auf	einzelne Personen ▶ individuumsorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen ▶ verhältnisorientiert
Beispiele für Maßnahmen	Rückenschule, Stress-immunisierungstraining	vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit,
Wirkungsebene	individuelles Verhalten	Arbeitszeitgestaltung organisationales, soziales und individuelles Verhalten
personbezogene Effekte	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrolle, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig

³ aus: Ulich 2005

Von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2001) in Deutschland vorgelegte Berechnungen machen deutlich, welche Einsparmöglichkeiten in der systematischen Berücksichtigung solcher Erkenntnisse liegen. »20.3 Mrd. DM direkte Kosten der Krankheitsbehandlung gehen hiernach 1998 auf ›Arbeitsschwere/Lastenheben‹, 18.1 Mrd. DM auf ›geringen Handlungsspielraum‹ und 10.5 Mrd. DM auf ›geringe psychische Anforderungen‹ zurück. Diese Größen beschreiben die Einsparmöglichkeiten für die Krankenkassen. Die indirekten Kosten – sie beschreiben die Einsparmöglichkeiten der Betriebe – belaufen sich annähernd auf die gleichen Summen; dies ist vergleichsweise wenig und unterschätzt, weil lediglich verlorene Produktivitätsjahre in Folge von Arbeitsunfähigkeit bei den indirekten Kosten berücksichtigt werden«.

Im Umkehrschluss bestätigen diese Daten, dass die Vergrößerung von Handlungsspielräumen und die Erhöhung der psychischen Anforderungen nicht nur bedeutsame Elemente betrieblicher Gesundheitsförderung darstellen, sondern auch erhebliche Einsparmöglichkeiten beinhalten. Zusammenhänge einzelner Aufgabenmerkmale mit dem betrieblichen Krankenstand und ökonomischen Erfolgsfaktoren in deutschen IT-Unternehmen sind in Tabelle 3 dargestellt.

Subjektiv eingeschätzte Aufgabenmerkmale, ökonomischer Erfolg, Krankenstand und Fluktuation in 28 deutschen IT-Unternehmen mit 2.856 Beschäftigten (Spearman-Rangkorrelationen)⁵ (Tabelle 3)

Aufgabenmerkmale	Erfolgskriterien					
	Gewinn	Umsatz	Wertschöpfung	Eigenkapitalrentabilität	Krankenstand	Fluktuation
Ganzheitlichkeit	.80	.78	.77	.78	-.82	-.82
Qualifikationsanforderungen	.74	.74	.78	.74	-.78	-.76
Qualifizierungspotential	.75	.73	.75	.73	-.76	-.75
Aufgabenvielfalt	.77	.78	.80	.77	-.80	-.80
Tätigkeitsspielraum	.73	.73	.77	.74	-.76	-.75
Partizipationsmöglichkeiten	.72	.74	.73	.73	-.74	-.75

Unter den genannten Aufgabenmerkmalen kommt der Ganzheitlichkeit bzw. Vollständigkeit insofern zentrale Bedeutung zu, als die Möglichkeit der Erfüllung oder Nichterfüllung einer Reihe der anderen Merkmale durch den Grad der Aufgabenvollständigkeit bedingt. Nur vollständige Aufgaben ermöglichen auch entsprechende Tätigkeitsspielräume (vgl. Kasten 1).

Kasten 1: Gesundheitliche Folgen mangelnder Vollständigkeit der Arbeitsaufgaben

»Mit zunehmender Einschränkung der sequentiellen Vollständigkeit, also wachsender Einengung auf fremdorganisiertes Ausführen durch Fehlen von selbst durchzuführenden Vorbereitungs- und Prüfschritten, nimmt die Häufigkeit von Magen-Darm-Beschwerden und des Erlebens von ›psychischer Sättigung‹, also einer affektiven Aversion gegen die Tätigkeit, zu. ... Größere Anforderungsvielfalt kann auch umfangreichere bleibende Lernangebote bieten als eine geringere. Im Maße des Fehlens von Lernangeboten entsteht das Risiko des Verlernens, also des vorzeitigen Abbaus geistiger Befähigung und eines Motivationsdefizits wegen fehlender tätigkeitsinterner Motivierungsangebote. Das geht einher mit abnehmender Frische, verminderter Angeregtheit und Arbeitsfreude bzw. umgekehrt mit zunehmender Ermüdung, Monotonie und psychischer Sättigung.«⁶

⁴ BAuA 2001, S. 1 ff.,

⁵ nach: Degener 2004

⁶ Hacker 1991, 54

Wissenschaftliche Evidenzbasis

Literaturverzeichnis

Benders, J.; Huijgen, F. Pekruhl, U. & O'Kelly, K. (1999)

Useful but Unused – Group Work in Europe

Luxembourg: Office for Official Publications
of the European Communities

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

BAuA. (2001)

Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen

Kurzmitteilung vom 26.9.2001

Degener, M. (2004)

Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung

Frankfurt/M.: Peter Lang

Hacker, W. (1991)

Aspekte einer gesundheitsstabilisierenden und -fördernden Arbeitsgestaltung

Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie,
S. 35, 48 – 58

Lundberg, U. (1996)

Work, stress and musculoskeletal disorders

In Occupational Health and Safety Aspects of

Stress at Modern Workplaces

(P. Ullsperger, M. Ertel and G. Freude, Hrsg.) S. 66 – 78.

Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin,

Tagungsbericht 11. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag

Maintz, G., Ullsperger, P., Junghanns, G. & Ertel, M.

(2000)

Psychische Arbeitsbelastung und Prävention von Muskel-Skeletterkrankungen

In: **Gemeinsam gegen Muskel- und Skeletterkrankungen**

(Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Potsdam, Hrsg.) pp. 52 – 57, Conference report. Multi-

plikatoren-Kolloquium. Deutsche Hauptveranstaltung der

Europäischen Woche 2000 für Sicherheit und Gesund-

heit bei der Arbeit.

Potsdam: Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeits-

medizin

Im Umkehrschluss zeigen Ergebnisse schwedischer Untersuchungen, dass bei vorhandenen Freiheitsgraden und Tätigkeitsspielräumen auch hohe Belastungen ohne nachteilige Folgen ertragen werden können. Dementsprechend konnte in deutschen Untersuchungen gezeigt werden, dass Beschäftigte mit erweiterten Tätigkeitsspielräumen während der Nacht eine signifikant stärkere Rückstellung von Herzfrequenz und systolischem Blutdruck aufwiesen als Beschäftigte mit geringeren Tätigkeitsspielräumen. Damit stellt sich auch die Frage nach möglichen gesundheitlichen Wirkungen der Arbeit in sich mehr oder weniger selbst regulierenden Gruppen. Englische Untersuchungen zeigen, dass Gruppenarbeit bei hoher Gruppenkohäsion und gutem Teamklima zu individuell besserem Wohlbefinden führt. Hier fanden sich auch Zusammenhänge zwischen der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen und vermindertem emotionalem Stress, erhöhter Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung. Die Daten einer europäischen Zehn-Länder-Studie zeigen darüber hinaus, dass mit der Realisierung von Konzepten der Gruppenarbeit auch deutlich positive Effekte auf Fehlzeiten und Fluktuation feststellbar sind (vgl. Tabelle 4). Dass die angemessene Nutzung von Freiheitsgraden und Tätigkeitsspielräumen entsprechende Qualifikationen voraussetzt, ist offensichtlich.

DP workplaces without GD and different forms of GD workplaces by reported effects of the introduction of direct participation on indirect labour costs (N = 5525; percentages) – EPOC 1999⁷(Tabelle 4)

	Decrease in sickness	Decrease in absenteeism
Team-based	48	52
Medium GD	33	38
Weak GD	36	35
Other DP	33	34

DP = Direct Participation

GD = Group Decision

Hohe Anforderungen, vollständige Tätigkeiten, Autonomie und kollektive Selbstregulation sind verhältnisorientierte Merkmale gesundheits- und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Sie erzeugen bzw. ermöglichen zugleich aber Orientierungen und Verhaltensweisen, die die aus den Arbeitsbedingungen resultierenden Effekte stabilisieren oder sogar verstärken.

Dass dabei aber auch die Unternehmenskultur und das Verhalten der Führungskräfte von erheblicher Relevanz ist, ist ebenfalls nicht zu übersehen. In diesem Zusammenhang ist das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist 1996) von außerordentlicher Bedeutung. Gratifikationen ergeben sich über die drei »Transmittersysteme« finanzielle Belohnung, Wertschätzung und berufliche Statuskontrolle (Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und ausbildungsadäquate Beschäftigung). Gratifikationskrisen können entstehen, wenn über längere Zeit ein Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung und als Gegenwert dafür erhaltener Belohnung wahrgenommen wird. Untersuchungen aus verschiedenen Ländern zeigen, dass Gratifikationskrisen zu muskuloskelettalen Beschwerden, depressiven Verstimmungen und kardiovaskulären Erkrankungen führen können. Ergebnisse prospektiver Längsschnittstudien sind in Tabelle 5 dargestellt.

Berufliche Gratifikationskrisen und kardiovaskuläre Risiken einschließlich KHK (Koronare Herzkrankheit): Ergebnisse aus Längsschnittuntersuchungen⁸ (Tabelle 5)

Autor (Jahr)	abhängige Variablen	unabhängige Variablen	odds ratio
Siegrist (1990)	akuter Herzinfarkt, plötzlicher Herztod, subklinische KHK	ERI	3.42
Lynch (1997)	Progression der Atherosklerose der Karotis	ERI*	significant main effect (p=.04)
Bosma (1998)	neu aufgetretene KHK	ERI and OC*	2.15
Joksimovic (1999)	Restenosierung von Herzkranzgefäßen nach PTCA (Herzkranzgefäß-erweiterung)	OC	2.86
Kuper (2002)	Angina pectoris, KHK (tödlich), Herzinfarkt (nicht-tödlich)	ERI* OC*	1.3 1.3
Kivimäki (2002)	kardiovaskuläre Mortalität	ERI*	2.42

ERI = Effort-Reward Imbalance
= Verausgabungs-Belohnungs-Ungleichgewicht
OC = Overcommitment
* = Annäherungsmaße an Originalskalen des Modells

Die hier vorgelegten Elemente einer Positionsbestimmung erlauben die Schlussfolgerung, dass betriebliches Gesundheitsmanagement als Bestandteil des Unternehmensmanagements und wichtiges Element der »Corporate Social Responsibility« auch in die Unternehmensbewertung einzubeziehen ist. Damit wird die Verantwortung der einzelnen Menschen, durch Lebensstil und Verhalten im Rahmen ihrer Möglichkeiten zum Erhalt und zur Förderung der eigenen Gesundheit – gegebenenfalls auch der der Familie – beizutragen, keineswegs in Frage gestellt. Dass viele auch dazu professioneller Unterstützung bedürfen, steht ebenfalls außer Frage.

Prof. Dr. Eberhard Ulich

Ehemaliger Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie und des Zentrums für Integrierte Produktionssysteme an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich, Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes EiH

Literaturverzeichnis

Melin, B., Lundberg, U., Söderlund, J. & Granqvist, M. (1999)

Psychological and physiological stress reactions of male and female assembly workers: A comparison between two different forms of work organization
Journal of Organizational Behavior, 20, 47 – 61

Peter, R., Geissler, H. & Siegrist, J. (1998)

Associations of effort-reward imbalance at work and reported symptoms in different groups of male and female public transport workers
Stress medicine, 14, 175 – 182

Siegrist, J. (1996)

Soziale Krisen und Gesundheit
Göttingen: Hogrefe

Siegrist, J. et al. (Arbeitsgruppe 2) (2004)

Gesundheitliche Folgen und Herausforderungen
Expertenkommission »Betriebliche Gesundheitspolitik«
Ergebnisse der Arbeitsgruppen. Gütersloh: Bertelsmann
Stiftung, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

Ulich, E. (2005)

Arbeitspsychologie
6. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag,
Stuttgart: Schäffer Poeschel

⁸ modified acc. to: Siegrist et al. 2003

Der Nutzen betrieblicher Gesundheitspolitik für Business Excellence

Die Entwicklung der arbeitsmedizinischen Dienste

Die ersten Ansätze von medizinischer Vorsorge bei Arbeitern sind so alt wie die Geschichte selbst. Im Jahr 2500 v. Chr. beschrieb der Arzt und Architekt Imhotep akute Kreuzschmerzen eines Sklaven, der auf dem Bau der Pyramiden arbeitete¹. Im alten Griechenland beschrieb Hippokrates Fälle von arbeitsbedingten Erkrankungen und führte persönliche Schutzausrüstungen ein². In Italien verfasste Bernardino Ramazzini 1700 die erste Abhandlung über Berufskrankheiten, die prompt in verschiedene europäische Sprachen übersetzt wurde³.

Aber das Konzept eines organisierten arbeitsmedizinischen Dienstes, der sich um die Gesundheit der Beschäftigten kümmert, ist ein moderner Ansatz, der auf das Ende des 19. Jahrhunderts zurückgeht. 1906 wurde auf Initiative einer Gruppe von Ärzten aus verschiedenen Kontinenten das erste wissenschaftliche System für die Prävention von Berufskrankheiten und Unfällen geschaffen⁴. Am Ende des Zweiten Weltkrieges entwickelten einige europäische Länder solche Dienste, die damals gemeinsam »betriebsmedizinische Dienste« genannt wurden; so wurden sie in Frankreich für alle Beschäftigte aufgrund eines im Oktober 1946 verabschiedeten Gesetzes verpflichtend eingeführt.

Während des 20. Jahrhunderts entwickelte sich die Arbeitsmedizin, an der Schnittstelle von mehreren Disziplinen, langsam hin zu einem eigenständigen medizinischen Fachgebiet, wobei sie verschiedene Phasen durchlief:

- Kampf gegen Epidemien und soziale Missstände, denen insbesondere die Arbeiterklasse ausgesetzt war.
- Identifizierung von beruflichen Risikofaktoren im Zusammenhang mit Entschädigungszahlungen, eng verbunden mit ersten Forschungsarbeiten und medizinischen und technischen Präventionsmaßnahmen, zeitgleich mit der Entwicklung von Toxikologie und Arbeitshygiene.
- Forschungsarbeiten, wie Arbeit am besten den Beschäftigten angepasst werden kann, um sie vor Risiken zu schützen und ihre Leistungsfähigkeit zu sichern.
- Einführung der Ergonomie, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation in den Mittelpunkt rückte, um so gleichzeitig einen optimalen Stand an Produktivität, Sicherheit und Erhalt der körperlichen sowie seelischen Gesundheit zu gewährleisten.
- Im Laufe der Zeit wurde das epidemiologische Verständnis beruflicher Risiken immer notwendiger, um Kenntnisse über die Auswirkungen von Risiken und Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit zu erlangen, insbesondere wenn es sich um geringe Belastungen und Prävention von langfristigen Auswirkungen handelte (zum Beispiel bei Belastungen durch erbgutverändernde, kanzerogene, mutagene oder toxische Stoffe). Außerdem galt es Unternehmen bei der Erstellung ihrer Arbeitsschutzprogramme und den notwendig werdenden technischen und organisatorischen Investitionen auf solider wissenschaftlicher Basis zu unterstützen.

¹ Der Edwin Smith Papyrus.

www.absoluteastronomy.com/encyclopedia/e/edwin_smith_papyrus

² Hippocrates, Jacques JOUANA, übersetzt von M. B.

DeBevoise, Baltimore-London: The Johns Hopkins University Press, 1999.

³ Ramazzini und die Gesundheit der Arbeiter, Lancet 354

(0181): 858 – 61, 1999 Sep 4.

⁴ Internationaler Ausschuss zur betrieblichen Gesund-

heit. www.lemongraphics.com.br/icohnew/about.html

- ▶ Diese neuen Kompetenzen und Erkenntnisse haben zu einem fachübergreifenden Verständnis von Arbeits- und Gesundheitsschutzdienstleistungen geführt, das neben Ärzten und Krankenschwestern weitere Experten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz berücksichtigt: Ingenieure, Arbeitshygieniker, Arbeitswissenschaftler, Psychologen und Physiotherapeuten. Dieses Konzept wurde 1985 offiziell durch die ILO (International Labour Organisation) anerkannt⁵ und hat seitdem zahlreiche nationale Gesetze inspiriert. Die Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie und die Richtlinien, die danach veröffentlicht wurden, folgen diesem Verständnis und übertragen dem Arbeitgeber die Verantwortung, Vorsorge gegen die Auswirkungen von arbeitsbedingten Risiken zu treffen⁶.

Heute gibt es solche Dienste in vielen entwickelten Ländern und in einer wachsenden Anzahl von neu industrialisierten Ländern, je nach Größe der Unternehmen und in sehr unterschiedlichen und flexiblen Formen: Interne Dienste (bei großen Unternehmen) oder externe Dienste (bei kleinen und mittleren Unternehmen), jeweils organisiert nach den nationalen Gesetzen, tätig als öffentliche, öffentlich übergreifende (abhängig zum Beispiel von den Sozialsicherungssystemen) oder private Dienste, die für alle oder nur für einen Teil der Beschäftigten zuständig sind⁷. Je nach nationaler Gesetzeslage unterstehen sie dem Geltungsbereich von Gesundheits- oder Arbeitsministerien.

Aufgaben der arbeitsmedizinischen Dienste

Diese sind mannigfaltig und konzentrieren sich auf die Prävention von gesundheitschädigenden Auswirkungen, auf die Gesundheitsförderung der Beschäftigten und folglich auf den Erhalt ihrer bestmöglichen Arbeitsleistung im Verlauf ihres Erwerbslebens. Ein arbeitsmedizinischer Dienst, der internationalen Standards entspricht, ist verantwortlich für:

- 1** die Bewertung von gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz gemäß aktuellem Wissensstand über vorhandene Gesundheitsgefahren in Arbeitssituationen (Gefährdungen durch chemische, physikalische oder biologische Stoffe, durch Zwangshaltungen oder repetitive Bewegungen, durch atypische Arbeitszeiten, durch psychische Belastungen) und die Messung von individuellen oder gruppenbezogenen Belastungshöhen.
- 2** die Überwachung der Gesundheit der Beschäftigten durch regelmäßige arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen. In einigen Ländern, so zum Beispiel in Frankreich, führen diese arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen dazu, dass über die medizinische Arbeitstauglichkeit rechtlich anerkannte Zertifikate ausgestellt werden.
- 3** Gesundheitserziehung in Form von individuellen Beratungen oder durch Programme, die zum Wissen über Gesundheitsschutz führen. Diese können sich vorrangig speziell mit dem Schutz vor vorhandenen Gefahren am Arbeitsplatz beschäftigen; in einigen Unternehmen widmen sich solche Programme auch der Prävention von individuellen und Verhaltensrisiken (zum Beispiel Programme gegen den Missbrauch von Nikotin, Übergewicht, gegen einen bewegungsarmen Lebensstil, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Stress ...).
- 4** Rehabilitation und Maßnahmen für Leistungsgewandelte mit dem Ziel, Arbeitslosigkeit zu vermeiden.
- 5** Koordination der ärztlichen Notfallversorgung, insbesondere wenn es sich um Tätigkeitsbereiche handelt, die mit einem hohen Unfallrisiko für Einzelne oder Gruppen verbunden sind.

⁵ Konvention über Arbeitsschutzdienste, 1985 (No.161)
www.ilo.org/public/english/protection/safework/

⁶ Richtlinie 89/391/EWG über die Einführung von Maßnahmen zur Herbeiführung von Verbesserungen für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz, angenommen vom Ministerrat (Arbeit und Soziales) am 12. Juni 1989 (Official Journal of the European Communities N° L 183, 29.6.1989, p. www.europa.eu.int/eur-lex/).

⁷ Länderberichte der vorbereitenden Konsultation für das Internationale Symposium »Betriebliche Gesundheit für Europäer«, J Rantanen, S Lehtinen. 28.–29. September 1998. Espoo' (Menschen und Arbeit. Forschungsberichte; 29), Helsinki: FIOH. 1999, 119 S. Abb., Bibl. ISBN: 951-802-319-0

- 6 Datenerhebung zu Gesundheitsgefahren von Beschäftigten, um neue, epidemiologische Kenntnisse zu gewinnen und Auswirkungen von neuen Risiken abschätzen zu können.
- 7 Bewertung von Präventionsmaßnahmen und der Risikokontrolle am Arbeitsplatz sowie Schutzmaßnahmen für Gruppen und Einzelpersonen.
- 8 Beratung für Arbeitgeber und Mitarbeiter in Bereichen wie:
 - Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung,
 - eingesetzte Produkte,
 - Auswahl von bestimmten Arbeitswerkzeugen, Materialien oder Technologien,
 - Auswahl der persönlichen Schutzausrüstungen.
- 9 Beteiligung bei der
 - Entwicklung von Programmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsmethoden
 - Analyse von Arbeitsprozessen und Untersuchung ihrer Methoden und ihrer Organisation
 - Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien zur Prävention von Arbeitsunfällen
 - Erstellung von Arbeitsschutzprogrammen
 - Aufstellung von Richtlinien für die Notfallversorgung
 - Wissensmanagement, insbesondere in Bezug auf epidemiologisches Wissen für den Arbeitsschutz
 - Untersuchung der Gefährdungen, die durch die im allgemeinen Umfeld eingesetzten Prozesse und Verfahren erzeugt werden sowie Analyse potenzieller Risiken, die aus hergestellten Produkten hervorgehen
 - Entwicklung von Politiken für das betriebliche Personalwesen im Zusammenhang mit Gesundheitsfragen
- 10 Die Behandlung von arbeitsbedingten Erkrankungen und Verletzungen, entweder durch die direkte Bereitstellung eines innerbetrieblichen, arbeitsmedizinischen Dienstes oder durch die Nutzung eines außerbetrieblichen Gesundheitsversorgungsdienstes.

All diese Funktionen werden in Gesetzen und Bestimmungen zusammengefasst, wobei deren Komplexität von nationalen Bedingungen abhängt sowie von Standards, die von Fachgesellschaften entwickelt werden⁸. Die medizinische Versorgungsfunktion arbeitsmedizinischer Dienste (Punkt 10) ist nicht die allgemeine Regel und hängt von der Art der Organisation und der Finanzierung der Gesundheitssysteme in den jeweiligen Ländern ab.

Die innerbetrieblichen, arbeitsmedizinischen Dienste unterliegen der Geschäftsleitung dieser Unternehmen, sind oftmals den Personalabteilungen, den Arbeitsschutzdiensten oder den Diensten angegliedert, die die betriebliche Gesundheit und den Umweltschutz vereinen. Sie werden gewöhnlich durch die Unternehmen selber finanziert.

Die Experten des betrieblichen Gesundheitsschutzes unterliegen einem internationalen Verhaltenskodex⁹, der durch die Internationale Gesellschaft für Arbeitsmedizin veröffentlicht wurde. Diese Verhaltensprinzipien garantieren hauptsächlich die fachliche Kompetenz und Unabhängigkeit der Experten, die Wahrung der Vertraulichkeit gegenüber Einzelnen und die Unparteilichkeit bei Interessenskonflikten.

⁸ Erhebung zu Qualität und Wirksamkeit der Arbeitsschutzdienste in der Europäischen Union, Norwegen und der Schweiz. Hämäläinen, RM; Husman K; Westholm P; Rantanen J; Räsänen K. Menschen und Arbeit. Forschungsberichte 45; Helsinki. FIOH. 2001, 272 S.

⁹ Internationaler Ethik-Code für Fachleute des betrieblichen Gesundheitswesens.
http://www.lemongraphics.com.br/icohnew/core_docs/code_ethics

Der Beitrag arbeitsmedizinischer Dienste zu den Geschäftsprozessen in Unternehmen

Lange Zeit hat niemand ernsthaft die Nützlichkeit von Gesundheitsschutzmaßnahmen und entsprechenden arbeitsmedizinischen Diensten in Frage gestellt, vor allem weil im industriellen Sektor, die Auswirkungen arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken sehr sichtbar waren, sowohl was die Häufigkeit als auch was die Schwere von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten anbetrifft. Die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in den industrialisierten Ländern, zu den arbeitsmedizinische Dienste erheblich beigetragen haben, hat weltweit zu einer Erhöhung des Lebensstandards geführt und in einem erheblichen Maße die Todes- und Verletzungsraten am Arbeitsplatz reduziert, insbesondere in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts. Neben der Suche nach einer nachhaltigen Verbesserung der Produktivität und der Umsetzung von Methoden von immer genaueren Vergleichsanalysen erklärt dieses Phänomen teilweise, warum die arbeitsmedizinischen Dienste heutzutage in Frage gestellt werden und warum man vor allen Dingen nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen der arbeitsmedizinischen Dienste fragt.

Im Bereich ökonomischer Analysen haben die letzten Jahre beträchtliche Kenntnisse über die Kosten von arbeitsbedingten, gesundheitlichen Problemen zu Tage gefördert und mittlerweile werden Kosten-Nutzenanalysen auch auf Fragen der Gesundheit am Arbeitsplatz angewandt. Der wirtschaftliche Nutzen von Programmen zur Prävention und zur betrieblichen Gesundheitsförderung war Gegenstand zahlreicher Studien.

Eine Einschätzung der direkten und indirekten Gesamtkosten von arbeitsbedingten Erkrankungen und Unfällen lag in 15 EU-Ländern zwischen 2,6 Prozent und 3,8 Prozent des Bruttosozialprodukts, d.h. Gesamtkosten zwischen 185 und 270 Billionen Euro nach dem neuesten Bericht der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz¹⁰. Die ILO ihrerseits nennt eine Zahl von rund 4 Prozent des BSP weltweit¹¹. Trotz der Berechnungsschwierigkeiten und des Fehlens von gemeinsamen Standards zur Generierung von vergleichenden, statistischen Informationen, nicht nur in Europa, und auch trotz der wesentlichen Unterschiede in der Gesundheitsorganisation und in den Krankenversicherungs- und Entschädigungssystemen kann davon ausgegangen werden, dass diese Zahlen eine realistische Schätzung darstellen.

Die nordeuropäischen Länder haben auf nationaler Ebene versucht, die Gesundheitskosten so genau wie möglich zu bestimmen, und dies insbesondere im Hinblick auf die arbeitsbedingten Erkrankungen in Verbindung mit den Unfallursachen. Die Schätzung der gesamten Krankheitskosten lag zwischen 15 Prozent und 22 Prozent des Bruttosozialprodukts, mit einem variablen Prozentsatz je nach Land zwischen 1,5 Prozent und 5 Prozent für arbeitsbedingte Erkrankungen, wobei die meisten Kosten auf Muskel-Skelett-Erkrankungen, kardiovaskuläre Erkrankungen, Atemwegserkrankungen und Unfälle zurückzuführen sind¹².

Auch für die USA wird ein Wert von 3 Prozent des BSP berichtet, was einem jährlichen Kostenaufwand von \$ 155,5 Billionen entspricht, wovon \$ 51,8 Billionen den direkten Kosten (Kosten für Gesundheitsversorgung und Versicherung) und \$ 103,7 Billionen den indirekten Kosten für kranke Personen und Unternehmen zuzuschreiben sind¹³. Einen interessanten Vergleich machen die Autoren des oben zitierten Berichts. Diese Kosten entsprechen nahezu den fünffachen Kosten für AIDS, den dreifachen Kosten für die Alzheimer Krankheit und sind nahezu genauso hoch, wie die Kosten für Krebs für die gesamte Bevölkerung der Vereinigten Staaten.

¹⁰ Ökonomische Auswirkungen der betrieblichen Sicherheit und Gesundheit in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU).

<http://osha.eu.int/data/products/oshinfo>

¹¹ Anständige Arbeit – Sichere Arbeit. Einführender Bericht zum XVI. Weltkongress über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. J Takala. ILO. 02/03. www.ilo.org/public/english/protection/safework/intro/

¹² Ökonomische Bewertung in der betrieblichen Gesundheit. J Rantanen. S. 210 – 219. In: Evaluierung in der betrieblichen Gesundheitspraxis. E. Menckel; P. Westerholm. Butterworth-Heinemann. 1999. ISBN 0-7506-4303-X

¹³ Kosten der Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten. P. Leigh, S Markowitz, M Fahs, Ph Landrigan. Auszugweise. University of Michigan Press, 2000. www.pbs.org/wgbh/pages/frontline

- ¹⁴ Die finanziellen Auswirkungen der betrieblichen Gesundheitspolitik. Ergebnisse aus den USA. ron.goetzel@medstat.com
- ¹⁵ Finanzielle Anreize, Beteiligung bei der Arbeitgeber-sponserten Gesundheitsförderung und Veränderungen bei der Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten: HealthPlus Health Quotient Program. Stein AD, Shakour SK, Zuidema RA. *J Occup Environ Med*. Dez. 2000; 42(12): 1148 – 55.
- ¹⁶ Die Auswirkungen eines Interventionsprogramms zur Arbeitsplatz-Migräne auf die Arbeitsproduktivität, Produktivitätskosten und nicht durch den Arbeitsplatz bedingte Beeinträchtigungen bei spanischen Beschäftigten im Postdienst aus einer Arbeitgeberperspektive. Vicente-Herrero T, Burke TA, Lainez MJ. *Med Res Opin*. Nov. 2004; 20(11): 1805 – 14.
- ¹⁷ Eine Intervention zur Förderung eines angemessenen Allergie-Managements bei einer Belegschaft der Schwerindustrie: Beurteilung der Ergebnisse bei Gesundheit und Produktivität. Allen HM Jr, Borden S 4., Pikely DB, Paralkar S, Slavin T, Bunn WB 3. *J Occup Environ Med*. Sep. 2003; 45 (9): 956 – 72.
- ¹⁸ Sportliche Aktivitäten am Arbeitsplatz – eine nützliche, aber unzureichende Maßnahme zur Förderung der arbeitsbezogenen Gesundheit und Produktivität. Harma M. *Scand J Work Environ Health*. Apr. 2002; 28(2): 73 – 4.
- ¹⁹ Ärztliche Voreinstellungsuntersuchung (Post offer Screening). Scott LR. *AAOHN J* 2002; 50(12): 559 – 63.
- ²⁰ Disability-Management: Management von Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten durch die betriebsärztliche Abteilung. Burton WN, Conti DJ. *J Occup Environ Med*. Okt. 2000; 42(10): 1006 – 12.
- ²¹ Allgemeine Prinzipien und Implementierung bei der OHS-Evaluierung. K Husman. S. 8 – 20. In: *Evaluierung in der betrieblichen Gesundheitspraxis*. E. Menckel; P. Westerholm. Butterworth-Heinemann. 1999. ISBN 0-7506-4303-X
- ²² Aufbau und Evaluierung eines Präventionsprogramms für Rückenverletzungen in einem geriatrischen Krankenhaus. Wood D. *Spine* 1987; 12: 77 – 82.

Es ist ganz klar, dass diese Prozentangaben wegen der unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht auf Unternehmensebene angewendet werden können. Es gibt jedoch einige Kostenanalysemethoden für Unfälle und Krankheiten, seien sie nun arbeitsbedingt oder nicht, die auf jeder Ebene die direkten und indirekten Kosten berücksichtigen. Die anfallenden Kosten für Gesundheits- und Arbeitsschutz (Kosten für Dienste, Schutzausrüstungen, Investitionen, Versicherungen, Präventions- und Wiedereingliederungsprogramme) können auch berechnet werden. Aber die Hauptschwierigkeit besteht darin, eine Beziehung zwischen den Kosten und dem Nutzen herzustellen und die Auswirkungen von Gesundheit und Präventionsprogrammen auf die Produktivität von Beschäftigten zu bestimmen.

Es gibt eine Fülle an wissenschaftlicher Literatur, die den Nutzen von Präventionsprogrammen aufzeigen. Bei einem EfH-Meeting im Oktober 2001 in Berlin präsentierte Ron Z. Goetzel, PhD, die Ergebnisse von 32 Evaluationsstudien zum finanziellen Nutzen von Gesundheitsförderungsprogrammen, davon hatten 28 einen positiven Einfluss bei den Krankenversorgungskosten mit einem durchschnittlichen Kapitalertragsatz von 3,48. Von 14 untersuchten Studien zeigten nur vier keine positiven Auswirkungen bei den Fehlzeiten, und der ROI lag bei durchschnittlich 5,82¹⁴.

Einige Studien zeigen positive Einflüsse von Gesundheitsförderungsprogrammen in Bezug auf den Gesundheitsstand, die Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten und die Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen¹⁵. Einige Studien untersuchten die Wirkungen von Gesundheitsförderungsprogrammen bei spezifischen Erkrankungen wie z.B. Migräne und konnten die Wirksamkeit von Interventionen am Arbeitsplatz nachweisen¹⁶.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse sind in einigen Fällen widersprüchlich; so zeigt die Durchführung desselben Programms bei allergischen Erkrankungen in zwei unterschiedlichen Firmen positive Wirkungen auf den Gesundheitszustand und die Produktivität in einer und negative Wirkungen in der anderen. Dies zeigt, wie schwierig es ist, alle Variablen in der Bewertung zu kontrollieren¹⁷. Ein anderer Fall beschäftigt sich mit Maßnahmen zur Förderung von körperlicher Bewegung am Arbeitsplatz. Dadurch ließ sich jedoch weder die Arbeitsfähigkeit noch die Produktivität von Beschäftigten verbessern¹⁸.

Demgegenüber zeigen eine Reihe von Studien, dass Verfahren zur frühzeitigen Erkennung von gesundheitlichen Problemen sehr wirksam sind. Dazu gehören zum Beispiel Screening-Verfahren¹⁹ oder Rückkehrprogramme nach krankheitsbedingten Fehlzeiten²⁰. Aber viele dieser Programme, selbst wenn sie gut durchgeführt werden, konzentrieren sich oft eher auf einzelne Gesundheitsprobleme als auf die umfassenden Fragen arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und relevanter Arbeitsbedingungen.

Es herrscht Konsens, dass Interventionen effektiver sind, wenn sie sich sowohl auf persönliche Risikofaktoren als auch auf arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren beziehen. Dies bestätigt auch eine Untersuchung der mittelfristigen Wirkungen von arbeitsmedizinischen Diensten in der finnischen Landwirtschaft, die ein systematisches Risikomanagement und Weiterbildungsmaßnahmen von Beschäftigten einführten²¹. Bezüglich der Prävention von Rückenleiden, eine der häufigsten arbeitsbedingten Erkrankungen weltweit, wurde aufgezeigt, dass effektive Interventionen diejenigen sind, die die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Training und Änderungen in der Arbeitsorganisation mit einbeziehen²².

Beispielhaft sind auch die Programme zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von älteren Beschäftigten, die in Finnland durchgeführt wurden. 200 Firmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Sektoren setzten ein umfassendes Arbeitsschutz- und Gesundheitsprogramm um und die betriebswirtschaftlichen Effekte konnten durch das Bewertungsverfahren Tervus nachgewiesen werden. Dieser finnische Ansatz wurde zu einem nationalen Programm für älter werdende Belegschaften weiterentwickelt und verknüpft Interventionen in Bezug auf Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation (einschließlich der Arbeitszeitorganisation), Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialpartnerschaft mit verhaltensbezogenen Maßnahmen. Die Ergebnisse zeigen ein Kosten/Nutzen-Verhältnis zwischen 3 und 20, eine Senkung der Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeit von 50 Prozent und eine Leistungssteigerung von 50 Prozent²³.

All diese Beispiele belegen den Zusammenhang zwischen Maßnahmen der arbeitsweltbezogenen Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung und Verbesserung von Gesundheitszustand und Produktivität. Dennoch muss einschränkend berücksichtigt werden, dass die den Studien zugrundeliegende Methodologie äußerst komplex ist²⁴, ihre Kosten hoch sind²⁵ und es sich in einigen Fällen als schwierig erweist, die positiven Wirkungen exakt zu quantifizieren²⁶.

Diese Einschränkungen sollten alle wichtigen Akteure ermutigen, geeignete Forschungen in diesem Bereich zu unterstützen, um die Wirkungen arbeitsmedizinischer Dienste besser beurteilen zu können und deren Umsetzung in den Unternehmen sowie in den überbetrieblichen Inspektions- und Überwachungsstrukturen zu verbessern. Sie bestätigen allerdings auch die Auffassung, dass aus moralischer und ethischer Perspektive Gesundheitsfragen im Allgemeinen und die betriebliche Gesundheitsförderung im Besonderen nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet werden können.

Prof. Dr. Jean-François Caillard

Universität Rouen, Frankreich

Ehem. Präsident des »International Committee for Occupational Health« (ICOH)

Wissenschaftlicher Berater des Efh Netzwerkes

²³ Auswirkungen guter Arbeitsfähigkeit auf Fehlzeiten und Arbeit. Bergström und Ahonen 2000. www.employmentweek.com/store/documents/Discussion

²⁴ Die Auswirkungen von Krankheitsverhütung und Gesundheitsförderung auf die Arbeitsplatzproduktivität: ein literarischer Überblick. Riedel JE, Lynch W, Baase C, Hymel P, Peterson KW. Am J Health Promot. Jan.-Feb. 2001; 15(3): 167 - 91.

²⁵ Glanzlichter: Studien, die das Verständnis hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen der Gesundheitsförderung am meisten beeinflusst haben. Golaszewski T. Am J Health Promot 2001; 15(5): 332 - 40.

²⁶ Ein Überblick über die Messinstrumente für den gesundheitsbezogenen Arbeitsplatzproduktivitätsverlust. J H. Lofland, I Pizzi, KD Frick. Pharmacoeconomics 2004; 22(3): 165 - 184.

Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur

In den vergangenen fünf Jahrzehnten ist Bertelsmann zu einem der führenden internationalen Medienunternehmen gewachsen. Die partnerschaftliche Unternehmenskultur des Hauses hat hierzu einen entscheidenden Beitrag geleistet.

Der Grundgedanke des Konzepts lautet: Mitarbeiter, die Freiräume in ihrer Arbeit und umfassende Informationen erhalten und bei direktem Vorgesetzten wie Geschäftsleitung einen partizipativen Führungsstil erleben, entwickeln in besonderer Weise Kreativität und Engagement in ihrer Arbeit. Dies wiederum steigert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Vorstand und Aufsichtsrat verfolgen daher bei Bertelsmann regelmäßig nicht nur die Entwicklung der finanziellen Eckdaten, sondern auch der Unternehmenskultur. Dies geschieht seit 1977 über Mitarbeiterbefragungen und seit drei Jahren durch ein zusätzliches Instrument: das Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur. Neben Informationsinhalten für Vorstand und Aufsichtsrat vermittelt es vor allem den Geschäftsleitungen der Bertelsmann-Firmen Erkenntnisse darüber, mit welchen Instrumenten ihre Kollegen an anderer Stelle des Konzerns gute Erfahrungen zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur gemacht haben. Aus der Gesamtheit von 400 sehr selbständig operierenden Bertelsmann-Unternehmen in mehr als 60 Ländern ergibt sich für ein System des gegenseitigen Lernens eine besonders reichhaltige attraktive Basis.

Das »Lern und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« (Learning and Reporting System on Corporate Culture) soll einen Prozess des gegenseitigen Lernens initiieren und somit zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beitragen. In einem ersten Schritt zeigt der »Bertelsmann-Kultur- bzw. Partnerschaftsindex« an, wo eine Konzernfirma im Vergleich zu den anderen steht. Hierbei werden acht Dimensionen berücksichtigt, zum Beispiel Delegation, Führung, Information/Kommunikation oder Mitarbeiterentwicklung. Im Detail zeigt das System dann konzerninterne Good-Practice-Beispiele für einen weltweiten Informations- bzw. Know-how-Transfer auf.

Erst die Verbindung mit der Bewertung durch die Mitarbeiter gibt jedoch Auskunft über die eigentliche Effizienz der gewählten Maßnahmen und Instrumente. Im Rahmen dieses Regelsystems bietet die Mitarbeiterbefragung zu Themen wie z.B. Autonomie am Arbeitsplatz, Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten oder Arbeitsgestaltung die regelmäßige Chance, Schwachpunkte aufzudecken und Maßnahmen zu ihrer Behebung vorzuschlagen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen kann folgende wichtige Aussage gemacht werden: In hohem Maße verantwortlich für die Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen ist die partnerschaftliche Unternehmenskultur. Firmen, die sowohl in Bezug auf die partnerschaftliche Unternehmenskultur als auch die Identifikation der Mitarbeiter mit Aufgabe und Firma am besten abschneiden (Gruppe der oberen 25 Prozent), wiesen eine deutlich höhere Umsatzrendite auf (ebenfalls Top 25-Prozent-Gruppe) als Firmen, die hier schlecht abschnitten. Das Viertel der Profit Center mit den niedrigsten Werten zur Unternehmenskultur ist zugleich das Viertel mit den niedrigsten Umsatzrenditen.

Das Befragungsteam untersuchte dann die Frage, welche Elemente der partnerschaftlichen Unternehmenskultur die Identifikation der Mitarbeiter besonders fördern. Hier sind der Freiraum und die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter bei der Arbeit sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten prägend. Kurzum: Partnerschaftliche Führung schafft Identifikation. Identifikation schafft Erfolg.



Die Entwicklung des Business Case

GlaxoSmithKline (GSK) investiert beträchtliche Mittel in eine gesundheitsorientierte und partnerschaftliche Unternehmenskultur mit einem Nutzen für die einzelnen Mitarbeiter und für das Unternehmen. Eine gesunde, engagierte und innovative Belegschaft ist eine Voraussetzung für jedes Unternehmen, das eine optimale Leistungsfähigkeit anstrebt. GSK gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in der pharmazeutischen Industrie und dadurch wird es noch wichtiger, als beispielhaftes und sozialverantwortliches Unternehmen in der Gesundheitsversorgung seiner 100.000 Beschäftigten gesehen zu werden.

GSK hat sein betriebliches Gesundheitswesen zu einem umfassenden, innerbetrieblichen Gesundheitsmanagement für die Mitarbeiter (EHM-Employee Health Management) entwickelt. Es handelt sich hierbei um einen aktiven und umfassend integrierten Ansatz, der die Kooperation der Mitarbeiter durch Partnerschaft, Kommunikation und praktische Hilfestellung unterstützt.

Den Kern des EHM bildet die Überzeugung des Unternehmens, dass Wohlbefinden mehr bedeutet als nur den traditionellen Gesundheitsschutz; es ist eine Philosophie, die das gesamte »biopsychosoziale Modell« – also den Menschen in seiner Gesamtheit – umfasst. Die Aufgabe des Unternehmens »Verbesserung der Lebensqualität, indem die Menschen in die Lage versetzt werden, zu handeln, sich besser zu fühlen und länger zu leben« gilt für die eigenen Mitarbeiter genauso wie für die Märkte und die eigenen Produkte.

Die Unternehmenspolitik bei GSK zu Themen wie Rauchen, flexibles Arbeiten usw. basiert auf dem Ansatz des bevölkerungsbezogenen Gesundheitsmanagements und berücksichtigt dabei auch die individuellen Bedürfnisse. Die EHM-Experten sammeln Daten, identifizieren Trends und Probleme und erstellen Aktionspläne und Programme. Von Führungskräften wird vorbildliches Verhalten erwartet und das EMH erfreut sich zunehmender Beteiligung von den Gewerkschaften und dem Europäischen Betriebsrat.

GSK ist ein innovatives Unternehmen, das allein im Vereinigten Königreich £ 2,4 Milliarden für Forschung und Entwicklung ausgibt. Der Unternehmenserfolg setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich engagieren und sich aktiv einbringen. Das ist der Schlüssel für die Vermeidung von Leistungsdefiziten, für das Entstehen neuer Ideen und für die Vermeidung teurer Fehler. Die Aktionäre zeigen ein starkes Interesse an den betrieblichen Gesundheitsthemen.

D. Watson Wyatt Human Capital Index besagt, dass bestimmte betriebliche Politiken den Marktwert eines Unternehmens erhöhen können, beispielsweise flexible Arbeitszeitvereinbarungen (3,5 Prozent), hohe Mitarbeiterzufriedenheit (1,6 Prozent) und Vertrauen in die Führung (1,2 Prozent). Im Ergebnis seiner eigenen Programme verzeichnete GSK unlängst einen Rückgang von 20 Prozent bei psychischen Erkrankungen und eine ähnliche Reduzierung bei den krankheitsbedingten Fehlzeiten, die länger als eine Woche dauern. EHM hat ein Institut im Bereich work-life balance entwickelt einschließlich eines Selbsteinschätzungsinstrumentes zur Beurteilung der Folgen für die eigene Arbeitsleistung.

GSK fördert ein ergonomisches und ansprechendes Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeiter optimal arbeiten können. EHM ist bestrebt, die Verknüpfung zwischen Gesundheit und Leistung aufzuzeigen. Die vielseitigen Vorteile werden von gut informierten und engagierten Mitarbeitern geschätzt.



Motivierte Menschen machen das Unternehmen nachhaltig erfolgreich

Unternehmenskultur wird in Liechtenstein groß geschrieben. Der dort ansässige Weltkonzern *Hilti* nutzt Mitarbeiterzufriedenheit erfolgreich als maßgeblichen Treiber des Unternehmenserfolgs. *Hilti* betrachtet sich weltweit als »den Partner für den Profi am Bau«, der seine Kunden nicht nur mit Produkten versorgt, sondern auch eingehend berät.

Hilti setzt auf partnerschaftliches Arbeiten, auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie auf die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Die *Hilti* Unternehmenskultur treibt die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitsmoral. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral treiben Kundenzufriedenheit und Loyalität: So setzt *Hilti* einen Kreislauf in Gang, der nachhaltig profitables Wachstum generiert.

Partnerschaftliches Arbeiten findet in interdisziplinären und international zusammengesetzten Teams statt, Bonussysteme und Prämien schaffen persönliche Anreize für gute Leistung. Eine sichere Arbeitsumgebung, attraktive Arbeitsbedingungen und eine gute Work-Life Balance legen die Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten.

Weiterbildungsmaßnahmen und andere Angebote unterstützen deren persönliche Entwicklung und dienen der Steigerung ihrer Zufriedenheit. Gleichzeitig erhöhen sie die Flexibilität der Mitarbeiter im Umgang mit neuen Anforderungen, die der Markt an sie und an die Produkte stellt.

Hilti sieht die Unternehmenskultur als eine nie endende Reise. Am Anfang dieser Reise steht die Definition der entscheidenden unternehmenskulturellen Werte. Einer der vier Werte ermutigt zur Veränderung. Integrität, Teamarbeit und hohes Engagement gehören zu den weiteren Prinzipien. Verhalten und Werte werden durch den Menschen geprägt. Und schließlich entscheidet er darüber, ob sich das Unternehmen im Mittelmaß bewegt oder an der Spitze steht.

Ein umfassendes Erhebungssystem über die Zufriedenheit der Beschäftigten sowie der Kunden und über die Kosten und Erfolge aller Maßnahmen gibt der *Hilti*-Kultur recht: Je besser die Zufriedenheit der Beschäftigten (»employee morale«), um so höher der Gewinn.

Hilti nimmt die Verantwortung gegenüber allen ernst, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen: gegenüber den Mitarbeitern, gegenüber den Kunden, den Lieferanten und den Investoren ebenso wie gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld und der Umwelt in den Ländern, in denen die Gruppe tätig ist.



Der Business Case für Gesundheit bei Stora Enso

Mit 46.000 Beschäftigten in 40 Ländern liefert das Unternehmen *Stora Enso*, Hersteller von Papier, Verpackungsmaterial und Forsterzeugnissen, eine klassische Fallstudie über die Vorteile, die eine gesundheitsgerechte Unternehmenskultur einem Unternehmen bringen kann.

Nachdem 1999 zwei große, holzverarbeitende Unternehmen – die *Enso Group* und *Stora Kopparberg* – zu *Stora Enso* fusionierten, wurden beträchtliche Anstrengungen zur Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur unternommen. Diese basiert auf fünf zentralen Werten: Konzentration auf die Kunden, Leistungsorientierung, Verantwortung (einschließlich des sozialen Engagements des Unternehmens), die Mitarbeiterorientierung und Zukunftsorientierung. Das Unternehmen betrachtet diese Unternehmenskultur als grundlegend für seinen Erfolg.

Im Unternehmen wird ständig überprüft, inwiefern die Einbettung der Werte in die Unternehmenskultur gelebt wird. Dazu gehören u. a. auch regelmäßige Erhebungen über das Führungsverhalten, die es ermöglichen, Lücken zwischen den Werten des Einzelnen und den wahrgenommenen Unternehmenswerten festzustellen. Bei den Mitarbeitern wurden Befragungen zur Arbeitszufriedenheit, zum Arbeitsklima, zum Führungsverhalten und zur Unternehmenskultur durchgeführt. Die Förderung der Unternehmenswerte wird durch Trainingsprogramme unterstützt, mit deren Hilfe insbesondere Manager auf höhere Positionen vorbereitet werden.

Stora Enso ist überzeugt, dass in der sich verändernden Arbeitswelt der Mensch im Mittelpunkt stehen muss und die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter der bestmögliche Weg zu einer langfristigen Nachhaltigkeit und zu einem verbesserten Unternehmenswert ist. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit und deren Beziehung zu den Geschäftsergebnissen haben das Unternehmen von dem Zusammenhang zwischen einer gesundheitsgerechten Unternehmenskultur, der Mitarbeiterleistung und dem finanziellen Erfolg überzeugt.

Die Gesundheit einer Organisation wird traditionell an ihrer Rentabilität gemessen. Die Gesundheit der Mitarbeiter wird durch eine Vielzahl von Faktoren beurteilt, zu welchen Mitarbeiterfluktuation, Unfall- und Krankheitsraten usw. gehören. *Stora Enso* hat keinen Zweifel daran, dass Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter die Rentabilität direkt beeinflussen.

Die Befragungen zur Einstellung und zur Zufriedenheit der Mitarbeiter tragen dazu bei, Ziele festzulegen, um Fehlzeiten und Unfälle zu reduzieren. Ebenso legt das Unternehmen konkrete, messbare und erreichbare Ziele für die Leistungskultur, die Kompetenzentwicklung und das Gewinnen und Binden von qualifizierten Arbeitskräften fest.

Eine positive Unternehmenskultur, die den Schwerpunkt auf offene und vertrauensvolle Beziehungen legt und die die persönliche Leistung schätzt und deren Verbesserung anstrebt, schafft ein Umfeld, in dem man schwierigen Veränderungen mit Vertrauen begegnen kann. Investitionen in die Mitarbeiter sind daher eindeutig Investitionen in das Unternehmen.

Der Beitrag einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskultur zur sozialen Sicherheit

Die unterschiedlich verfassten nationalen Systeme sozialer Sicherheit gewähren heute allen Mitgliedern der Gesellschaft Schutz vor Notlagen bei Krankheit, Behinderung, Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, Pflegebedürftigkeit, Einkommensausfall und Alterssicherung. Darüber hinaus werden Aus- und Weiterbildung sowie Familien gefördert.

Vor dem Hintergrund solider Wirtschaftswachstumsraten in den 60er und 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts konnte in fast allen industrialisierten Ländern ein immer engeres wohlfahrtsstaatliches Sicherungsnetz ausgebaut werden. Rohstoffkrisen und Umweltkatastrophen, der Beginn des weltweiten Freihandels, politische Veränderungen in Osteuropa markierten dann eine längere Phase der Stagnation des wirtschaftlichen Wachstums in vielen Ländern.

Seit dieser Zeit wird über Reformen der sozialen Sicherungssysteme debattiert und gestritten: wie viel Wohlfahrt können wir uns leisten, muss das Verhältnis von Solidarität und Eigenverantwortung neu justiert werden, wie kann die Teilhabe aller Bürger an Wohlstand und Gesellschaft langfristig und nachhaltig gesichert werden? Wie lassen sich die größer werdenden sozialen und ökonomischen Ungleichheiten weltweit so reduzieren, dass Kriege, Hungertod und Verelendung wirksam bekämpft werden können?

Vor allem die lang anhaltende hohe Massenarbeitslosigkeit in Europa hat das System der sozialen Sicherheit in eine finanzielle und legitimatorische Krise gebracht. In Ländern mit einer starken Stellung von Sozialversicherungen hat die enge Ankopplung des Normalarbeitsverhältnisses an die sozialen Sicherungssysteme diese Folgen noch zusätzlich verstärkt. Defizitäre öffentliche Haushalte und relativ hohe Arbeitskosten haben die Beschäftigungsentwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit deutlich beeinträchtigt – die Serie schlechter Platzierungen in internationalen Benchmarkings in zahlreichen Politikfeldern, für eine Reihe von Branchen wie Volkswirtschaften setzt sich immer weiter fort.

Vor diesem Hintergrund und infolge weiterer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen – zunehmende Alterung der (Erwerbs-)Bevölkerungen, Ausbreitung anderer Lebensformen und Familienstrukturen, Entstehen neuer Arbeitsstrukturen und Arbeitsformen – sind zudem neue Risikolagen entstanden, die von den bestehenden Sicherungssystemen nicht ausreichend abgedeckt werden.

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Qualität des erreichten Qualifikationsniveaus. Bildung entscheidet heute zunehmend über die Chancen am Arbeitsmarkt, über Zugang zu sicheren Beschäftigungsverhältnissen. Beschäftigung ist nach wie vor wiederum Schlüssel für eine möglichst hohe und umfassende soziale Absicherung und garantiert zudem Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Zu den Symptomen neuer Risikolagen infolge unzureichender Bildung und Qualifikation gehört die steigende Zahl von jüngeren Erwachsenen ohne formalen Schulabschluss wie auch die Klagen von Betrieben über die mangelhaften Grundkenntnisse und -fertigkeiten von Ausbildungsplatzbewerbern in Bezug auf Sprache und Mathematik.

Personen mit unterdurchschnittlichem Bildungs- und Qualifikationsniveau leben überwiegend in einkommensschwachen Haushalten und tendieren zu kumulierten Risikolagen, was sich wiederum negativ auf die Entwicklungschancen von heranwachsenden Kindern auswirkt.

Eine hohe Risikolage weisen insbesondere allein erziehende Frauen auf, die mit ihren Kindern im gemeinsamen Haushalt zusammenleben. Diese Konstellation wirkt in vielen Fällen wie ein »Teufelskreis«, mit dem zentrale Risikomerkmale an die nachfolgenden Generationen weitergegeben werden und so »sozial vererbt« werden.

Dabei kristallisiert sich besonders ein Zusammenhang als kritischer Faktor für die Qualität zukünftiger Arbeitsmärkte heraus: ein hoher Bildungs- und Qualifikationsstand wird maßgeblich durch die Qualität der Ausbildung kognitiver und emotionaler Intelligenz im frühen Kindesalter geprägt, welche von der sozialen und wirtschaftlichen Stellung der Eltern abhängt. Die Arbeitswelt beeinflusst diesen für die Zukunft der Wettbewerbsfähigkeit von Gesellschaften so entscheidenden Zusammenhang mittelbar durch die Qualität der Arbeitsbedingungen, unter denen insbesondere Risikogruppen beschäftigt werden. Zu den heute wirksamsten Schutzmaßnahmen gegen Kinderarmut gehört eine hohe Qualität von Arbeitsbedingungen, insbesondere für allein stehende Frauen. Ihr Anteil in geringfügiger Beschäftigung, Teilzeitbeschäftigung mit unterforderndem Aufgabenprofil ist dagegen überdurchschnittlich hoch.

Die Sozial- und Bildungspolitik versucht – vor dem Hintergrund zurückgehender öffentliche Finanzressourcen – die beschriebenen »Teufelskreise« zu durchbrechen, durch den Auf- und Ausbau von Betreuungshilfen für Kinder, Ganztagsschulangebote etc. Unternehmen können ihren Beitrag leisten, indem Arbeits- und Organisationsgestaltung für möglichst hochwertige Arbeitsplätze Sorge tragen und betriebliche Unterstützungsmaßnahmen eine bessere Vereinbarkeit von Kindererziehung und Erwerbsarbeit ermöglichen.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen entsprechender Maßnahmen stellt sich direkt und unmittelbar nur im Hinblick auf die aktuelle Belegschaft ein, die mittel- und langfristigen Auswirkungen sind für das einzelne Unternehmen nicht direkt erfahrbar. Volkswirtschaftlich beeinflussen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Arbeit langfristig die Grundlagen für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere vor dem Hintergrund schrumpfender Arbeitsmärkte infolge des demografischen Wandels.

Eine gesundheitsgerechte und partnerschaftliche Arbeits- und Organisationsgestaltung leistet somit einen nachhaltigen Beitrag zur sozialen Sicherung in der Arbeitswelt und flankiert die Prävention sozialer Notlagen in den Erwerbsarbeit vorgelagerten Lebensabschnitten. Die immer kurzfristiger sich entwickelnde Wirtschaftsweise kann sich für solche langfristigen Wirkungen und Rück-Wirkungen nur schwer interessieren, die Folge allerdings sind steigende Ausgaben im Sozialbereich sowie Defizite in Bezug auf Struktur und Niveau der zukünftigen Arbeitsmärkte.

Schöne, neue Arbeitswelt

– flexibler, älter und unterschiedlicher, aber auch gesünder?

»Enterprise for Health« (EfH) leistet einen Beitrag zur gesundheitsgerechten Entwicklung der Arbeitswelt. Neben EfH existieren in vielen Ländern vergleichbare Unternehmensnetzwerke und -foren, die mit unterschiedlichen Herangehensweisen gemeinsam die Unternehmenspraxis gesundheitsgerechter ausgestalten und verbessern wollen. Diese Initiativen teilen die Überzeugung, dass wirtschaftlich erfolgreiches Handeln jetzt und in der Zukunft »Gesundheit« in einem umfassenden Verständnis integrieren muss. Wie werden sich die jetzt absehbaren Veränderungen in der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken? Welche Rolle wird Gesundheit für die zukünftige Arbeitswelt spielen? Ist wirtschaftlicher Erfolg unter globalisierten Rahmenbedingungen mit einer nachhaltigen Pflege von natürlichen und Humanressourcen vereinbar?

Gesundheit gilt in politischen Stellungnahmen gemeinhin als das »wichtigste persönliche Gut«, das hohe Priorität genießt; die Volkswirtschaften verwenden einen seit Jahrzehnten wachsenden Teil ihres Bruttosozialproduktes auf die Finanzierung der Gesundheitsversorgung. In vielen Fällen konnte dadurch die Qualität der Gesundheitsversorgung nicht wesentlich gesteigert werden. Viele Länder sind seit geraumer Zeit mit enormen Finanzierungsproblemen der Gesundheitsversorgung konfrontiert, Leistungsrationierungen und eine Erhöhung der finanziellen Eigenbeteiligung sind in der Regel die Folge. Dazu beigetragen haben kostenträchtige Früchte technologischer Innovationen, die Alterung der Gesellschaften und der Wandel des Krankheitspanoramas mit einem größer werdenden Anteil chronisch-degenerativer Erkrankungen.

In der Gesundheitsversorgung dominiert weithin ein medizinisches Verständnis von Gesundheit, das zudem sehr stark auf das Individuum ausgerichtet ist. Nur langsam entwickelt sich ein breiteres Verständnis, das die Lebens- und Arbeitsbedingungen als wichtige Faktoren für Krankheit und Gesundheit einschließt.

Gesundheitliche Prävention ist nach wie vor eher ein Randbereich der Gesundheitsversorgung, auch wenn sie in politischen Programmen sehr hoch gewichtet und bewertet wird. Es dominiert dagegen eine Art »Reparaturkultur«, die tief in allen Lebensbereichen unserer Gesellschaften verwurzelt ist und auch das individuelle Verhalten und Denken in hohem Maße prägt. Individuelle wie kollektive Mißerfolgserfahrungen in Bezug auf die Änderung gesundheitsschädlicher Lebensstile wie etwa am Beispiel des Rauchens oder Fehlernährung bestätigen zudem die breite Skepsis gegenüber den Erfolgsaussichten gesundheitsverträglicher Verhaltenslösungen.



Gesundheit rangiert in Unternehmen vielfach noch als »Privatsache« der Mitarbeiter, abgesehen von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, für die betriebliche wie überbetriebliche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert sind. Während die krankmachende Wirkung von körperlichen Fehlbelastungen und chemisch-toxischen Umgebungseinflüssen anerkannt ist, ist der Zusammenhang zwischen psychosozialen Arbeitsbedingungen und Krankheit zum großen Teil nicht bekannt oder wird als nicht veränderbar bzw. relevant erachtet.

Insgesamt drei große Einflussfaktorenbereiche liegen arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zugrunde: chemische, biologische und physikalische Umgebungseinflüsse, körperliche Arbeitsbelastungen sowie psychosoziale Arbeitsbelastungen (einschließlich arbeitszeitbedingter Belastungen). Für alle drei Bereiche liegen mittlerweile gut gesicherte Erkenntnisse in Bezug auf die jeweiligen gesundheitlichen Auswirkungen vor.

Betrachtet man das Krankheits- und Gesundheitsgeschehen in der Arbeitswelt, so fällt zweierlei auf: Zum einen sind die Arbeitsunfallzahlen rückläufig, ein Erfolg des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und Ausdruck der Tatsache, dass die betriebliche Prävention von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten in vielen, insbesondere größeren Unternehmen in die Managementroutinen integriert werden konnte. Datenanalysen zeigen jedoch auch, dass es zum Teil zu Verschiebungen der klassischen Arbeitsschutzrisiken auf bestimmte Sektoren der Arbeitswelt gekommen ist, vor allem in kleinbetrieblichen Zuliefererbereichen.

Auf der anderen Seite sind nach wie vor körperliche Belastungen in vielen Bereichen der Arbeitswelt zu verzeichnen, die zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und Ermüdungs- und Erschöpfungserscheinungen beitragen. Daneben nehmen psychosoziale Belastungen deutlich zu, die ebenfalls einen hohen Zusammenhang zu den genannten gesundheitlichen Problemen aufweisen und sich zusätzlich auch auf Entstehung und Verlauf psychischer Erkrankungen auswirken.

Psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt ergeben sich aus der Arbeitsorganisation, der Arbeitstätigkeit selbst und den sozialen Beziehungen. Der gegenwärtige Forschungsstand kristallisiert als zentralen und kritischen Faktor dabei die Einschränkung von Handlungsspielräumen und Kontrollmöglichkeiten heraus: Immer dann, wenn Beschäftigte ihre Einfluss-, Entscheidungs- und Bewältigungsmöglichkeiten eingeschränkt oder bedroht sehen, kommt es zu intensiven Stressreaktionen. Einschränkungen des Handlungs- und Entscheidungsspielraums können sich dabei auf unterschiedliche Aspekte der Arbeitsorganisation beziehen, angefangen bei Aufgabeninhalten, den erwarteten Ergebnissen, der Zeit- und Schrittfolgeplanung, dem wahrgenommenen Verhältnis von eingesetztem Engagement und Belohnung (durch Lohn/Gehalt, Anerkennung und Aufstiegschancen) bis hin zu weiteren Erschwernissen oder Überforderung bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit.

Eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt erfordert daher eine Gestaltung möglichst vollständiger Arbeitstätigkeiten, die selbständiges Setzen von Zielen, Planung, Durchführung und Ergebnismeldung beinhalten.

Der gegenwärtige Wandel in der Arbeitswelt vollzieht sich vor dem Hintergrund wachsender wirtschaftlicher und politischer Verflechtungen. Der Abbau von Handelsschranken und Hemmnissen führt zu neuen Konstellationen im weltweiten Wettbewerb bis hinein in völlig neue Konkurrenzsituationen auf lokaler Ebene. Dabei verschieben sich für viele Unternehmen und Akteure die vorher sicherer erscheinende Ordnung von »Gewinnern und Verlierern«. Die Osterweiterung in der Europäischen Union wurde besonders kontrovers mit Blick auf die wirtschaftlichen und sozialen Chancen und Risiken diskutiert. Die Befürworter der politischen und sozialen Erneuerung der Europäischen Union fordern eine entschlossene Vollendung des einheitlichen Marktes in der EU, in der Hoffnung, dadurch Handel und Wettbewerb steigern zu können, Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum und eine wenn nicht Lösung so doch Milderung der gravierenden Beschäftigungsprobleme in vielen Mitgliedsstaaten.

Große Teile der Weltwirtschaft, mit Schwerpunkten in Nordamerika, Europa und Asien befinden sich in einem schon länger dauernden Prozess des Übergangs zu wissensbasierten Wirtschaftsweisen. Neben den materiellen Rohstoffen und finanziellen Ressourcen werden Information und Wissen immer wichtiger für den Wertschöpfungsprozess. Man schätzt, dass die Erwerbstätigkeit in den Informationsberufen mit den zentralen Branchen Telekommunikation, Informationstechnik, Medien und Unterhaltensindustrie in wenigen Jahren in den entwickelten Wirtschaftsräumen anteilmäßig dominieren wird. Ein gemeinsamer Konsens der ansonsten intensiv konkurrierenden Wirtschaftsräume besteht offensichtlich darin, dass dem Erfolg dieses Übergangs zur Wissensgesellschaft und -ökonomie eine zentrale Rolle für die zukünftige

wirtschaftliche Wettbewerbsposition zugemessen wird. Regionen mit stark solidarisch ausgeprägtem Sozialsystem, wie die Europäische Union, sehen sogar in der Beschleunigung dieses Wandels hin zur Wissensgesellschaft eine notwendige Voraussetzung für die Erhaltung der sozialen Lebensqualität und die Vermeidung von sozialer Ausgrenzung.

In diesem Strukturwandel nimmt die zunehmende Informatisierung der Arbeitswelt, aber auch der anderen Lebensbereiche eine zentrale Rolle ein. Wichtige Indikatoren sind dabei das Investitionsvolumen in Forschung und Entwicklung, die Verbreitung von und Durchdringung der Volkswirtschaften durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die Rahmenbedingungen für Spitzenforschung. Es ist belegbar, dass Fortschritte in diesen Feldern unverzichtbare Voraussetzungen für die Produktivitätsentwicklung und das Erzeugen von Innovationen darstellen.

Schon heute sind die Folgen für die Arbeitsprozesse unverkennbar: Digitalisierung, Miniaturisierung und die Integration von getrennten Technologien in multifunktionalen Geräten schaffen die Voraussetzungen für neue Arbeitsabläufe, Informationsmanagementsysteme und interaktive Gruppenkommunikationsmedien.

Dieser Wandel drückt sich zahlenmäßig in einem kontinuierlichen Rückgang der traditionellen Produktionsarbeit und einer ebenso kontinuierlichen Zunahme des Dienstleistungssektors aus.

Ob mit diesen Veränderungen die Arbeitswelt generell mehr Chancen für eine hohe Qualität der Arbeit – und darin eingeschlossen Gesundheit – eröffnet, läßt sich derzeit nicht abschätzen. Positive Anzeichen stehen eng neben Negativentwicklungen.

Der technologische, ökonomische und soziale Wandel verändert viele Anforderungen für Unternehmen, Beschäftigte und deren Familien. Die Bewältigung dieser Anforderungen entscheidet über den wirtschaftlichen und sozialen Erfolg im Wettbewerb und hängt von einer intelligenten und effizienten Organisation von Ressourcen ab, sowohl in Unternehmen als auch gesellschaftlich, insbesondere in den Bereichen »Bildung«, »Soziale Sicherheit« sowie »Wirtschafts- und Forschungspolitik«.

Zu den zentralen neuen Arbeitsanforderungen gehören einmal die Intensivierung der Arbeitsprozesse insgesamt – verbunden mit durchschnittlich zunehmenden psychischen Anforderungen – sowie in der Tendenz eine Höhergewichtung komplexerer und höherwertiger Tätigkeiten, wobei auf der anderen Seite gerade in bestimmten Dienstleistungssektoren auch neue Arbeitsplätze für gering qualifizierte Beschäftigte entstehen. Hinzu kommt die Individualisierung der Arbeitsprozesse infolge der starken Ausrichtung an den spezifischen Kundenwünschen und der Ausbreitung des Dienstleistungssektors.

Der technologisch möglich gewordenen kontinuierlichen Anpassung zwischen Marktbedarf und der Herstellung und Organisation von Produkten und Dienstleistungen folgt nun die Anpassung der Arbeitskraftressourcen durch verschiedene Formen der Flexibilisierung, angefangen bei der Arbeitszeit, dem Arbeitsort, über neue Beschäftigungsformen (Leiharbeit, Teilzeitarbeit, Befristete Beschäftigung) und Einkommensregelungen (geringfügige Beschäftigung) bis hin zu neuen Verfahren der Arbeits- und Aufgabengestaltung, die unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten von Qualifikationen erfordern.

Was die Beschäftigungsformen anbetrifft, so verzeichnen wir einen allmählichen Rückgang des sogenannten Normalbeschäftigungsverhältnisses (geprägt durch unbefristete Vollzeitbeschäftigung, häufig als alleinige Einkommensquelle von Familien) und die sich sehr unterschiedlich schnell und breit entwickelnden neuen Beschäftigungsformen. Kennzeichnend für die zukünftige Entwicklung wird die zunehmende Auflösung starrer Unternehmensstrukturen hin zum virtuellen Unternehmen sein – einem temporären Netzwerk unabhängiger Unternehmen, die eine Aufgabenstellung gemeinsam bearbeiten. Inwieweit eine flexibilisierte Arbeitswelt mehr Chancen als Risiken bietet, hängt neben den betrieblichen Gestaltungslösungen vor allem von den sich ebenfalls ändernden Rahmenbedingungen der sozialen Sicherungssysteme ab.

Zu den Folgen auf Seiten der Beschäftigten gehört zum einen, dass der Wechsel des Arbeitsplatzes und auch das (entlassungsbedingte) Verlassen eines Unternehmens sich immer mehr zur »normalen« Erfahrung entwickeln. Berufliche Positionen und Statusvorteile, Qualifikationen und Aufgaben werden zu relativen Größen, die sich im Laufe des individuellen Erwerbslebens ständig ändern können. Dem entspricht die Entwicklung hin zu sogenannten »Patchwork-Biografien«. Die neuen Technologien bringen weiterhin eine Loslösung der Bindung der Arbeit an Zeit und Ort mit sich, damit wird ein erheblicher Teil der Arbeit grenzenlos, Arbeit und Freizeit gehen mehr und mehr ineinander über.

Schließlich wird der demografische Wandel mit der Schrumpfung der Bevölkerung insgesamt sowie der Erwerbsbevölkerung im Besonderen sowie einem Anstieg des Anteils älterer Personen und Erwerbstätiger die Arbeitsmarktstruktur und die Zusammensetzung der Belegschaften nachhaltig verändern. Dabei zeigt sich schon jetzt, dass die Arbeitsmarktchancen wesentlich vom erreichten Bildungsniveau abhängen. Die erhöhte Erwerbs- und Bildungsbeteiligung wird in manchen Ländern schon bald dazu führen, dass junge Frauen ihre männlichen Altersgenossen im Qualifikationsniveau überholt haben werden.

Wie können die Menschen in dieser neuen (Arbeits-)Welt diese Veränderungen meistern, wie können die gefährlichen Folgen hoher wirtschaftlicher und sozialer Ungleichheit in Form von Kriegen, Gewalt, Hunger und Elend weltweit wirksam bekämpft werden?

Die Perspektive der Gesundheitsförderung und Prävention hilft, Antworten auf diese Fragen zu geben und Eckpunkte für Gestaltungslösungen in der betrieblichen Praxis zu gewinnen. Zu den wichtigsten Ressourcen für die Zukunftsbewältigung gehören Bildung, die Qualität beruflicher Entwicklungschancen und funktionierende, gesunde »Netzwerke«, Familien, Freundes- und Kollegenkreise sowie Gemeinden. Hierzu können Unternehmen einen sehr wichtigen Beitrag leisten, indem die Gestaltung gesunder Unternehmenskulturen als normale Managementaufgabe anerkannt und gelebt wird. Natürlich hängen diese Ressourcen auch von effizienten öffentlichen Gemeinwesen ab, ohne die eine hohe Schul- und Bildungsqualität nicht zu erreichen ist.

Schrumpfende Arbeitsmärkte erfordern aller Voraussicht nach jedoch, dass das Bildungsniveau durchschnittlich gesteigert werden muss.

Dem steht jedoch eine steigende Zahl von »Bildungsabbrechern« gegenüber, die nur sehr geringe Chancen in späteren Lebensabschnitten haben werden. Hier deuten sich Symptome für neue Risiken und soziale Notlagen an, die die gegenwärtigen sozialen Sicherungssysteme nicht verhindern oder reduzieren können. Zu den neuen Risikogruppen gehören Personen mit geringer Bildung und geringem Haushaltseinkommen sowie deren Familienangehörige, insbesondere Kinder und Jugendliche, Alleinerziehende und kinderreiche Familien, Langzeitarbeitslose und Obdachlose. Nach heutigen Erkenntnissen ist die wirksamste Präventionspolitik die Förderung einer möglichst hohen Qualität der frühen Kindesentwicklung. Der effektivste Schutz gegen die »neue« Kinderarmut sind ein hoher Bildungsstand und qualitativ hochwertige Arbeitsbedingungen für Frauen, vor allem allein erziehende Frauen. Dies wiederum setzt betriebliche Lösungen für das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie voraus, die nicht auf Kosten der Arbeitsqualität gehen dürfen.

Die von »Enterprise for Health« in diesem Band vorgestellten Handlungsfelder und Gestaltungslösungen unterstützen die positive Bewältigung des wirtschaftlichen und sozialen Wandels in unseren Gesellschaften und Unternehmen. Unter dem Motto »Unternehmen für Gesundheit« gestalten Unternehmen die zukünftigen Grundlagen für wirtschaftlichen Erfolg und eine produktive Erneuerung der sozialen Grundlagen unserer Gesellschaften.

Enterprise for Health – Hintergrundinformationen

Präsidentin des Netzwerkes

Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Rita Süßmuth
Ehemalige Präsidentin des Deutschen Bundestages
Unter den Linden 71
D-10117 Berlin

Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes

Prof. Dr. Dr. h. c.
Eberhard Ulich
Ehemaliger Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie und des Zentrums für Integrierte Produktionssysteme an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich
Institut für Arbeitsforschung
und Organisationsberatung
Obere Zäune 14
CH-8001 Zürich

Wissenschaftlicher Berater des Netzwerkes

Prof. Dr. Jean-François
Caillard
*Ehemaliger Präsident des »International Committee for Occupational Health« (ICOH),
Service de Médecine du Travail AP-HP*
515 rue des Canadiens
F-76230 Bois-Guillaume

Träger des Netzwerkes

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh

Detlef Hollmann
☎ +49.52.41.81-8 98 31
☎ +49.52.41.81-68 98 31
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de
🌐 www.bertelsmann-stiftung.de

BKK Bundesverband
Abteilung Gesundheit
Kronprinzenstr. 6
D-45128 Essen
🌐 www.bkk.de

Dr. Gregor Breucker
☎ +49.2 01.1 79-12 09
☎ +49.2 01.1 79-10 32
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

Lorraine Kruse
☎ +49.2 01.1 79-18 62
☎ +49.2 01.1 79-10 32
✉ eiz@bkk-bv.de

Berichterstattung

John Griffiths
15 Hollybush Rise
Cyncoed
Cardiff
GB-CF23 6TG
☎ +44.29 20 73 48 31
☎ +44.87 07 62 62 08
✉ work2health@btopenworld.com

Ava Fine
7 The Paddocks
Groes Faen
Nr Cardiff
GB-CF72 8LE
☎ +44.29 20 89 22 25
☎ +44.29 20 89 28 56
✉ ava@nwarr.freereserve.co.uk

Rita Süssmuth

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Präsidentin des Netzwerkes

Prof. Rita Süssmuth ist ehemalige Bundestagspräsidentin und ehemalige Bundesministerin für Jugend, Familie, Gesundheit und Frauenfragen.

Von Mai 2003 bis Dezember 2004 leitete Prof. Süssmuth als Vorsitzende den von der Bundesregierung eingesetzten Sachverständigenrat für Zuwanderung und Integration. Sie ist Mitglied im Beirat der Arbeitsstelle »Interkulturelle Konflikte und gesellschaftliche Integration« am Wissenschaftszentrum Berlin und übt eine Reihe von weiteren Ämtern und Mitgliedschaften in nationalen und internationalen Organen aus. Von 2000 bis 2001 war Prof. Süssmuth Vorsitzende der unabhängigen Kommission »Zuwanderung«, die im Juli 2001 den Bericht »Steering Migration and Fostering Integration« vorlegte. Sie ist Mitglied in der Kommission »Global Commission on Migration and Integration«, die zurzeit einen Bericht für die UN (2004/2005) erstellt.

Prof. Süssmuth weist eine lange und bemerkenswerte politische und akademische Laufbahn auf. Sie hatte mehrere leitende Ämter inne, u.a. Vizepräsidentin der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) und Bundestagsabgeordnete. Außerdem war sie Direktorin des Forschungsinstituts »Frau und Gesellschaft« und Professorin für International Vergleichende Erziehungswissenschaft an den Universitäten Bochum, Dortmund und Hannover. Sie ist Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung.

Eberhard Ulich

Prof. Dr. phil. habil., Dr. rer. nat. h.c.
Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes

Prof. Ulich ist eine führende internationale Autorität auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Nach dem Studium der Psychologie mit anschließender Promotion 1955 an der Universität München verbrachte Prof. Ulich zwei Jahre als Assistent am Max-Planck-Institut für Arbeitsphysiologie in Dortmund. In den folgenden 15 Jahren seiner Laufbahn war er Lehrbeauftragter an der Universität München und Privatdozent an der Technischen Hochschule (TH) München, wissenschaftlicher Rat und Professor an der Technischen Universität (TU) Berlin, Ordinarius für Psychologie an der Deutschen Sporthochschule Köln sowie Honorarprofessor an der Universität Heidelberg.

Von 1972 bis 1998 arbeitete Prof. Ulich an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich als Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie, als Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie und als Leiter des Zentrums für Integrierte Produktionssysteme der ETH.

Er ist außerdem Honorarprofessor an der Universität Potsdam, beratender Professor der Tongji Universität in Shanghai, Präsident des Stiftungsrats der Stiftung Arbeitsforschung und Seniorpartner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Als Autor hat er mehr als 500 Publikationen veröffentlicht, sein Hauptwerk »Arbeitspsychologie« erschien 2005 in der 6. Auflage.

Jean-François Caillard

Prof. Dr.
Wissenschaftlicher Berater des Netzwerkes

Prof. Caillard ist Spezialist auf dem Gebiet der Arbeitsmedizin, ehemaliger Präsident der Internationalen Gesellschaft für Arbeitsmedizin, eine der wichtigsten wissenschaftlichen Organisationen auf diesem Gebiet.

Nach seiner medizinischen Ausbildung an den französischen Universitäten Rouen und Lille erwarb Prof. Caillard Hochschulabschlüsse bzw. Spezialisierungen in Rheumatologie, Innerer Medizin und Arbeitsmedizin. In seiner Zeit als Dozent in Lille entdeckte er die Bedeutung arbeitsbedingter Erkrankungen insbesondere die Silikose (Staublungenkrankheit) in der Kohlenbergbauindustrie.

Als ordentlicher Professor lehrt er sein Spezialgebiet der Arbeitsmedizin seit 1979 in Rouen an öffentlichen Universitätskrankenhäusern. Zwischen 1998 und 2002 arbeitete Prof. Caillard in Paris als Leiter der Abteilung Arbeitsmedizin in der Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, eines der weltweit größten, öffentlichen Krankenhäuser mit 90 000 Beschäftigten sowie als Professor für Arbeitsmedizin an der Universität Paris VI.

Neben seiner täglichen Arbeit ist Prof. Caillard Präsident der Französischen Hochschule für Arbeitsmedizin und Mitglied mehrerer wissenschaftlicher Gesellschaften und Beratungsgremien. Unlängst übertrug ihm der französische Premierminister die Verantwortung für die Erarbeitung des nationalen Umweltgesundheitsplans. Er war außerdem an der Gründung des Europäischen Verbandes der Schulen für Arbeitsmedizin beteiligt und übte vielfach Lehrtätigkeiten in Entwicklungsländern aus.

Seine Hauptinteressengebiete sind berufsbedingte Lungenerkrankungen, Gesundheit am Arbeitsplatz für Beschäftigte im Gesundheitswesen, Behinderung und Arbeit sowie internationale Kooperation.

EfH Mitglieder



Akzo Nobel nv, Niederlande
ASR-H
P.O. Box 9300
NL-6800 SB Arnhem

Rik Bijl
Health Adviser
☎ +31. 26. 3 66 37 34
☎ +31. 26. 3 66 55 11
✉ rik.bijl@akzonobel.com

Alcoa-Köfém Kft., Ungarn
Versegi 1-15 Pf. 102
H-8002 Székesfehérvár

Dr. István Miniska MD
Occupational Health
Manager
☎ +36. 22. 53 20 89
☎ +36. 22. 53 13 11
✉ istvan.miniska@alcoa.com

Arcelor S.A., Luxemburg
H & S Directorate
Laccolith Building
18-20, Rue Eugène Ruppert
L-2543 Luxembourg

Dr. Michel Diss
Vice President Product Safety
Health and Safety Directorate
Arcelor
☎ +33. 3 82 51 60 20
☎ +33. 3 82 51 60 70
✉ michel.diss@arcelor.com

Bertelsmann AG, Deutschland
Carl-Bertelsmann-Str. 270
D-33311 Gütersloh

Dr. Franz Netta
Head of Central Services
Human Resources/Principles
of Social Policy
☎ +49. 52 41. 80 16 20
☎ +49. 52 41. 81 95 13
✉ Franz.Netta@bertelsmann.de

Caixa Geral de Depósitos, Portugal
Av. João XXI, 63
P-1017 Lisboa Codex

Dr. Manuela Neto
Company Doctor
Caixa Geral de Depósitos
DPE Medicina do Trabalho
☎ +3 51. 21. 7 90-55 52
☎ +3 51. 21. 7 90-50 90
✉ maria.neto@cgd.pt

E.ON Ruhrgas AG, Deutschland
E.ON-Platz 1
D-40479 Düsseldorf

Carl-Sylvius von Falkenhausen
Vice President Project
OneE.ON
☎ +49. 2 11. 45 79 36 55
☎ +49. 2 11. 45 79 36 56
✉ carl-sylvius.von.falkenhausen@eon.com

Ford-Werke GmbH, Deutschland
Henry-Ford-Straße 1
D-50725 Köln

Jürgen H. Roeder
Employee Relations Manager
☎ +49. 2 21. 9 01 38 50
☎ +49. 2 21. 87 01 28 92
✉ jroeder@ford.com

GlaxoSmithKline, Großbritannien
980 Great West Road
Brentford, Middlesex
TW8 9 BD, UK

Dr. Ian Wright
Director, Strategic Health
Planning UK Employee
Health Management
Worthing
West Sussex, BN14 8QH, UK
☎ +44. 19 03. 82 25 02
☎ +44. 77 68. 23 75 30
☎ +44. 19 03. 82 25 57
✉ lan.A.Wright@gsk.com

HÅG a.s.a., Norwegen
P.O. 5055 Majorstuen
N-0301 Oslo

Kirsti Flørenes Vandraas
Vice President Product
Development
☎ +47. 22. 59 59 13
☎ +47. 22. 59 59 59
✉ kfv@hag.no

HILTI AG, Österreich
Werkstraße 13
A-6712 Thüringen

Dipl.-Ing. Hartwig Eugster
Vice President Manufacturing
Plant Thüringen (A)
☎ +43. 55 50. 24 51 32 13
☎ +43. 55 50. 24 51 8 32 12
✉ hartwig.eugster@hilti.com

Grupo Maier, Spanien
Pol. Ind. Arabieta -
Apdo. 103
E-48320 Ajangiz - Biskaia

Antton Mendizabal Iturriza
Director of Human Resources
☎ +34. 94. 6 25 92 85
☎ +34. 94. 6 25 92 19
✉ antmen@grupo.maier.es

Lagunaro-Mondragon, Spanien
Pº Jose Maria
Arizmendiarrrieta Nº1
E-20500 Mondragón*
Guizpúcoa

Joseba Erauskin Yabar
Servicios S. Coop.
Dpto. Prevención Técnica
☎ +34. 94. 3 79 01 00
☎ +34. 94. 3 79 80 80
✉ jerauskin@lagunaro.es

MTU Aero Engines GmbH, Deutschland
Dachauer Straße 665
D-80995 München

Dr. med. Jan-Heiko Leuschke
Medical Director
☎ +49. 89. 14 89 23 36
☎ +49. 89. 14 89 63 94
✉ jan-heiko.leuschke@muc.mtu.de

REWE AG, Deutschland
Domstrasse 20
D-50668 Köln

Horst Zöller
Personal- und Sozialwesen
Bereichsleiter Sozialwesen
☎ +49. 2 21. 1 49-18 50
☎ +49. 172. 2 40 63 40
☎ +49. 2 21. 1 49-91 85
✉ horst.zoeller@rewe.de

RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland
Kruppstraße 5
D-45128 Essen

Rüdiger Hoffmann
Leiter Betriebssicherheits-
management
☎ +49. 2 01. 12-2 52 95
☎ +49. 2 01. 12-2 52 63
✉ ruediger.hoffmann@rwe.com

Raffinerie Shell, Frankreich
B.P. 1
F-76650 Petit Couronne

Dr. Georges Jacob
Occupational Health
Physician
☎ +33. 235. 67 46 33
☎ +33. 235. 68 05 19
✉ georges.jacob@shell.com

Stora Enso Oyj, Finnland
Havurinne 1
FIN-55800 Imatra

Prof. Dr. Paavo Jäppinen
Vice President Employee
Well-Being and Occupational
Health & Safety
☎ +3 58. 204. 62 43 31
☎ +3 58. 204. 62 43 30
✉ paavo.jappinen@storaenso.com

TITAN Cement Company, Griechenland
Halkidos 22A
GR-11143 Athens

John Voyiatzis
Industrial Relations Unit
☎ +30. 2 10. 2 59 12 49
✉ jvoyiatzis@titan.gr

Volkswagen AG, Deutschland
Brieffach 15 99
D-38436 Wolfsburg

Dr. Uwe Brandenburg
Gesundheitswesen
☎ +49. 53 61. 92 74 87
☎ +49. 53 61. 92 92 33
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen

ul. Generala Bema 128
PL-87-100 Toruń

Wiesław Szurmiej
Head of Human Resources
Department
☎ +48. 56. 6 59 51 00
☎ +48. 56. 6 59 53 90
✉ wieslaw.szurmiej@torun.energia.pl

Efh Business Meetings

Themenschwerpunkt

Keynote Speaker (Themenexperte)

Partnerschaftliche Unternehmenskultur und Betriebliche Gesundheitspolitik

28. – 29. Mai 2001
Berlin

Prof. Dr. Klaus J. Zink,
Technische Universität, Kaiserslautern

Business Case

29. – 30. Oktober 2001
Berlin

Dr. Ron Goetzel,
The MEDSTAT Group, Washington/USA

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life Balance)/Business Case

15. – 16. April 2002
London, Großbritannien
GlaxoSmithKline

Gisela Erler,
pme Familienservice GmbH, Berlin
Prof. Richard Ennals,
Universität Kingston, Großbritannien

Demografischer Wandel, alternde Belegschaften

23. – 24. September 2002
Aix-en-Provence, Frankreich
Arcelor S. A.

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen,
*Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz, FIOH,
Helsinki/Finnland*
Prof. Dr. Guy Ahonen,
*Swedish School of Economics and Business Administration,
Helsinki/Finnland*

Unterschiedlichkeit (Diversity)

19. – 20. Mai 2003
Székesfehérvár, Ungarn
Alcoa-Köfém Kft.

Penny de Valk,
*Ceridian Centrefile,
London/Großbritannien*

Psychosoziale Gesundheit und Führung

13. – 14. Oktober 2003
Mondragon, Spanien
Grupo Maier/Mondragón
Corporación Cooperativa

Dr. Graham S. Lowe,
*The Graham Lowe Group Inc.,
Kelowna/Kanada*

Flexible Arbeit

24. – 25. Mai 2004
Schaan, Liechtenstein
Hilti AG
22. – 23. November 2004
Brunswick, Deutschland
Volkswagen AG

Dr. Anneke Goudswaard,
TNO Work and Employment, AS Hoofddorp, Niederlande
Greet Vermeylen,
*European Foundation for the Improvement
of Living and Working Conditions, Dublin/Irland*

Wissensmanagement und Lebenslanges Lernen

18. – 19. April 2005
Toruń, Polen
Zakład Energetyczny
Toruń S. A.

Prof. Leif Edvinsson,
*Universal Networking Intellectual Capital, UNIC;
Universität Lund/Schweden*
Prof. Dr. Gerhard Bosch,
Institut Arbeit und Technik, IAT, Gelsenkirchen

EfH-Publikationen

Die folgenden EfH-Broschüren stehen unter folgender Adresse zum Download bereit: www.enterprise-for-health.org

European Network of Enterprise for Health

Europäisches Netzwerk Enterprise for Health

Mission Statement

Mission Statement

Corporate Culture Based on Partnership and Company Health Policy

Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

Business Case

Business Case

Work-Life Balance

Work-Life Balance – Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Meeting the Needs of an Ageing Workforce

Den Bedürfnissen einer alternden Belegschaft Rechnung tragen

Diversity

Diversity – Eine Herausforderung für Unternehmenskultur und -gesundheit

Mental Health and Leadership

Psychosoziale Gesundheit und Führung

Approaching the Age of Flexibility

Gesund ins flexible Zeitalter

Knowledge Management and Lifelong Learning

Wissensmanagement und Lebenslanges Lernen

Successful, Healthy Enterprises in Europe

Erfolgreiche und gesunde Unternehmen in Europa

Guide to Best Practice

Driving Business Excellence through Corporate Culture and Health

Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik:

Erfolgsfaktoren für Business Excellence



BERTELSMANN
media worldwide



Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
D-33311 Gütersloh

Detlef Hollmann

+49.52.41.81-8.98.31
+49.52.41.81-68.98.31
detlef.hollmann@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

BKK Bundesverband

Kronprinzenstraße 6
D-45128 Essen

Dr. Gregor Breucker

+49.2.01.179-12.09
+49.2.01.179-10.32
BreuckerG@bkk-bv.de
www.bkk.de

www.enterprise-for-health.org