



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

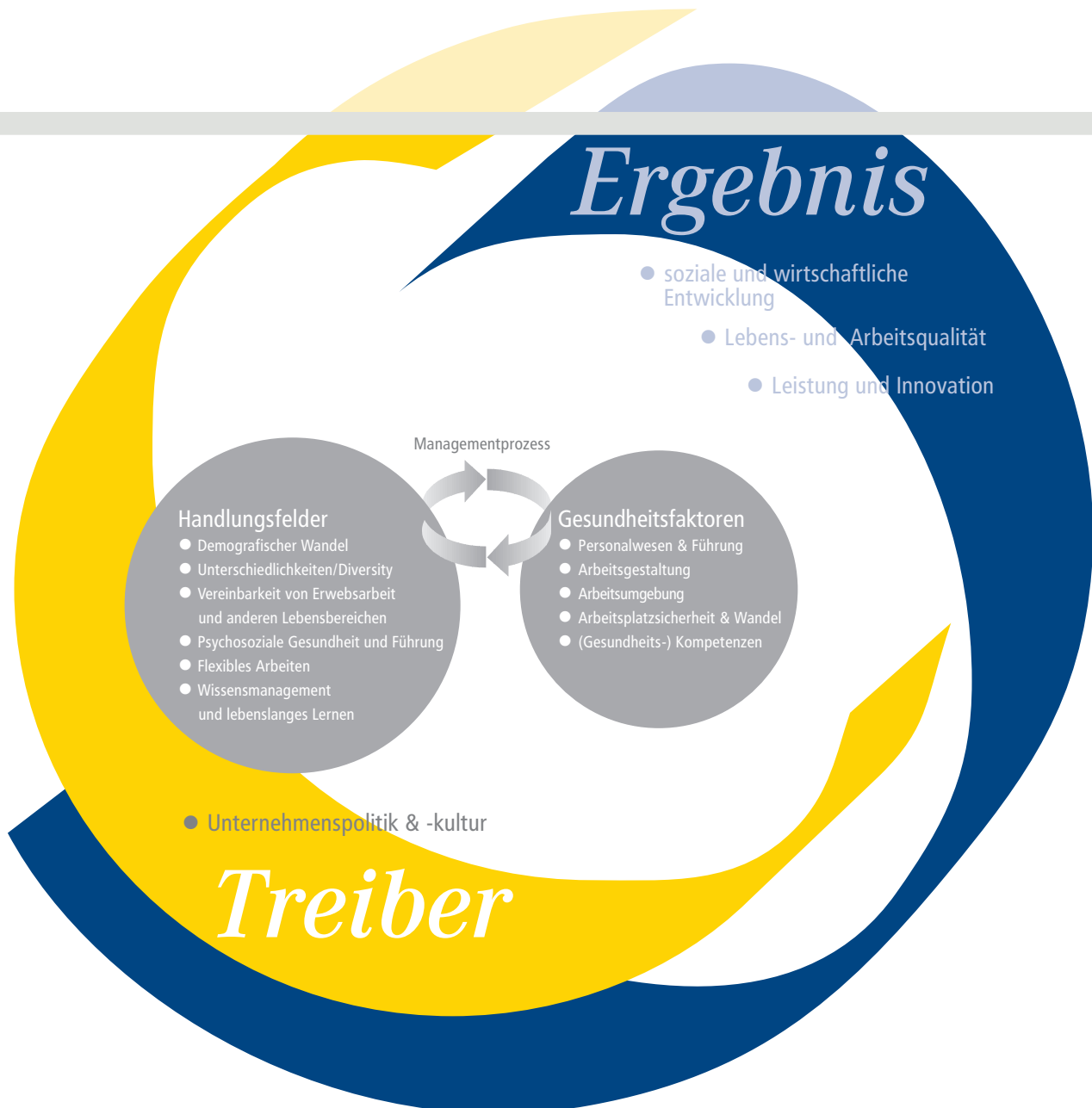
Wissensmanagement und lebenslanges Lernen

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).