

# Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

## - Business Case -



**BERTELSMANN**  
media worldwide



**Bertelsmann Stiftung**  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
D-33311 Gütersloh  
**Detlef Hollmann**  
☎ +49 (0) 52 41 81-815 20  
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de  
www.bertelsmann-stiftung.de

**BKK Bundesverband**  
Kronprinzenstr. 6  
D-45128 Essen  
**Dr. Gregor Breucker**  
☎ +49 (0) 2 01 1 79-12 09  
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

**EfH-Präsidentin**  
**Prof. Dr. Dr. hc Rita Süßmuth**  
Platz der Republik  
D-11011 Berlin  
☎ +49 (0) 30 22 77 79 98  
✉ rita.suessmuth@bundestag.de

**Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes**  
**Prof. Dr. Dr. hc Eberhard Ulich**  
Obere Zäune 14  
CH-8001 Zürich  
☎ +41 1 254 30 65  
✉ ulich@iafob.ch

**Wissenschaftliche EfH-Berater**  
**Dr. Ron Z. Goetzel**  
Vice President Consulting and Applied Research  
☎ +1 202 71-78 50  
✉ Ron.Goetzel@medstat.com

**Prof. Dr. Jean-Francois Caillard**  
Ehemaliger Präsident des »International Committee for Occupational Health« (ICOH)  
☎ +33 1 42 34-81 90  
✉ jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

**Prof. Dr. rer. pol. habil. Klaus Zink**  
Universität Kaiserslautern  
Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, IBL und Arbeitswissenschaft  
☎ +49 631 205-20 27  
✉ kjzink@sozwi.uni-kl.de

**Alcoa-Köfém Kft., Ungarn**  
Versegi 1-15 Pf. 102  
H-8002 Szekesfehervar  
**Dr. Istvan Miniska MD.**  
Occupational Health Manager  
☎ +36 30 95 63 56 70  
✉ istvan.miniska@alcoa.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 (0) 52 41 80 16 20  
✉ 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  
☎ +351 21 790-55 52  
✉ elsa.baltazar@cgd.pt

**GlaxoSmithKline, UK**  
980 Great West Road  
Brentford, Middlesex  
TW8 9GS, UK

**Susan Cruse**  
Manager, Employee Health Support UK  
☎ +44 20 80 47 53 54  
✉ susan.m.cruse@gsk.com

**HÅG a.s.a., Norwegen**  
PB 5055  
N-0301 Oslo  
**Kirsti Vandraas**  
Project Director R&D / Ergonomics  
☎ +47 22 59 59 13  
✉ kfv@hag.no

**HILTI AG**  
Werkstrasse 13  
A-6712 Thüringen

**Dipl.-Ing. Hartwig Eugster**  
Head of Corporate Human Resources  
☎ +43 5550 2451 3213  
✉ EugHart@Hilti.com

**REWE Zentral AG, Deutschland**  
Domstr. 20  
D-50668 Köln  
**Dieter Steinborn**  
Head of Social Services  
☎ +49 (0) 221 149-19 20  
✉ Karin.Maurer@REWE.de

**Ruhrgas AG, Deutschland**  
Huttropstraße 60  
D-45138 Essen  
**Carl-Sylvius von Falkenhausen**  
Head of Human Resources Concepts & Management Department  
☎ +49 (0) 2 01 84 42 15  
✉ Carl.von.Falkenhausen@ruhrgas.com

**Stora Enso, Finnland**  
Stora Enso Oyj  
FIN-55800 Imatra  
**Dr. Paavo Jäppinen**  
Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety  
☎ +358 204 62 43 31  
✉ paavo.jaappinen@storaenso.com

**Volkswagen AG, Deutschland**  
Brieffach 1599  
38436 Wolfsburg  
**Dr. Uwe Brandenburg**  
Zentrales Gesundheitswesen  
☎ +49 (0) 53 61 92 74 87  
✉ 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  
Zakład Energetyczny  
☎ +48 566 59 51 00  
✉ w.szurmiej@zetsa.torun.pl



# Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

Wie können Unternehmensführer und Top-Manager davon überzeugt werden, dass sich Investitionen in die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter lohnen? Welchen Beitrag können Unternehmenskultur und Gesundheitspolitik zur Wertschöpfung leisten? Gibt es Belege für die ökonomische und soziale Wirksamkeit von Maßnahmen zur Unternehmenskultur und Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz? Welchen Stellenwert werden die Potenziale von Mitarbeitern in der Arbeitswelt von morgen haben?

Diese Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk »Unternehmen für Gesundheit« (EfH) im Rahmen seiner 2. Sitzung am 29. und 30. Oktober 2001 in Berlin. EfH ist ein internationaler Unternehmenskreis, der sich, initiiert von der Bertelsmann Stiftung und dem BKK Bundesverband (Deutschland), unter der Leitung von EfH-Präsidentin Rita Süßmuth mit der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und modernen betrieblichen Gesundheitspolitik beschäftigt.

## Der Business Case von Arbeitsgestaltung und Verhaltensprävention – Erfahrungen aus Europa und den USA

Die Arbeitsgestaltung, so *Eberhard Ulich* (wissenschaftlicher EfH-Leiter), ist ein wesentlicher Faktor für das Gesundheits- und Krankheitsgeschehen am Arbeitsplatz. Im Mittelpunkt steht dabei die Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Diese fördern Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit, wenn sie möglichst vollständig organisiert werden. Vollständigkeit bedeutet u. a., dass Mitarbeiter sich selbstständig Ziele setzen können und Einfluss auf Planung und Steuerung in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich haben. Die Erkenntnisse zu den gesundheitlichen Wirkungen unterschiedlicher Formen der Arbeitsgestaltung beruhen auf einer langen Forschungstradition und können, so *Eberhard Ulich*, durchaus als europäischer Konsens verstanden werden. In der betrieblichen Praxis werden diese Erkenntnisse insbesondere bei der Entwicklung von teil-autonomen Arbeitsgruppen wichtig. Gruppenarbeit in europäischer Tradition setzt – im Unterschied zum japanischen Gruppenarbeitsmodell – auf Selbstregulation, soziale Unterstützung und Heterogenität. Arbeitspsychologische und sozialepidemiologische Forschungen haben eindrucksvolle Belege dafür erbracht, dass das Ausmaß

von sozialer Unterstützung und Zusammengehörigkeit nachhaltig die Gesundheit von Bevölkerungen und Gruppen beeinflusst. Zu den ökonomischen Wirkungen gesundheits- und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung gehören Verbesserungen der Produktivität, verringerte Kosten und Qualitätsverbesserungen. Daher hält *Eberhard Ulich* die gegenwärtige Situation in Europa für paradox, dass trotz der zahlreichen wissenschaftlichen Erkenntnisse bislang nur wenige Unternehmen diese systematisch zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Situation umgesetzt haben.

*Ron Goetzel* (Medstat / USA) berichtet über die Ergebnisse des Health Productivity Ansatzes in den USA. Hier seien die 80er Jahre von der Kostendämpfungspolitik dominiert worden, in den 90er Jahren seien dann über Managed Care Modelle neue Vertragsformen für die Gestaltung der Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern in der Gesundheitsversorgung hinzugekommen. Heute gelte das Hauptaugenmerk dem Health Productivity Ansatz. Dieser lenke das Augenmerk auf integrierte Managementsysteme in Unternehmen und insbesondere die Beiträge von personal- und gesundheitspolitischen Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung.

Der Business Case von Unternehmenskultur und betrieblicher Gesundheitspolitik setzt sich, so *Ron Goetzel*, in den USA gegenwärtig aus zwei Elementen zusammen. Aus breit angelegten Benchmarking-Studien könne das monetär bewertete Verbesserungspotenzial im Sinne von Kosteneinsparungen in unterschiedlichen Bereichen (Gesundheitsversorgung / Fluktuation / Fehlzeiten / Behinderung / Lohnersatzleistungen bei Unfällen) für beteiligte Unternehmen abgeleitet werden. Hinzu kommen Kostenschätzungen für die wichtigsten körperlichen und psychischen Erkrankungen. Auf betrieblicher Ebene könne man einen Schritt weiter gehen und die Produktivitätsverluste von gesundheitlich beeinträchtigten und anwesenden Mitarbeitern abschätzen. Auf diese Weise lassen sich dann in Kombination mit Informationen zur Verbreitung von Krankheiten und Beschwerden in Unternehmen Aussagen über das Kosteneinsparpotenzial machen. Mit diesen Informationen kann, so *Ron Goetzel*, unter den US-amerikanischen Rahmenbedingungen für das soziale Sicherungssystem wirkungsvoll der Business Case für Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik entwickelt werden.



# Aus der Praxis für die Praxis – erfolgreiche Unternehmensbeispiele

Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis bei der *HILTI AG (Liechtenstein)* zeigen, so *Peter Hauenstein* und *Hansjörg Meisser*, dass sich Maßnahmen der Kulturentwicklung positiv auf die Profitabilitätsentwicklung des Unternehmens auswirken. Diese Maßnahmen basieren auf den *HILTI*-Werten, welche wiederum Grundlage für die People Strategy darstellen. Diese Strategie umfasst neun verschiedene Leitprinzipien und beschreibt das Menschen-/Mitarbeiter-Leitbild. Detaillierte Analysen zeigten, dass das Führungsverhalten, welches sich an diesen Werten und Leitbildern orientiert, die Mitarbeiterzufriedenheit und -moral steigert. Dadurch verbessert sich die Kundenzufriedenheit und -loyalität und letztendlich auch die Profitabilität des Unternehmens. Teamarbeit, eine Vereinbarungs- und Mitbestimmungskultur, die Reduktion von Hierarchie und kontinuierliches Coaching sind, so *Hansjörg Meisser*, Schlüsselbegriffe für das Verständnis der Rolle partnerschaftlicher Unternehmenskultur bei *HILTI*.



Dem entspricht das *HILTI*-Produktionssystem: Die Produktion ist produktorientiert organisiert, im Mittelpunkt stehen teilautonome Arbeitsgruppen, die möglichst vollständige Aufgaben zu bearbeiten haben. Dies bedeutet, dass Arbeitsgruppen auch logistische Aufgaben übernehmen und in Fertigungssteuerung und Qualitätssicherung eingebunden sind. Die Arbeitsgestaltung trägt maßgeblich zur Erreichung der Unternehmensziele im Bereich der Produktivitätsentwicklung bei: Rund 50% des Produktivitätsfortschritts werden durch Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern auf der Grundlage des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses realisiert.

*Stora Enso* gehört zu den fünf größten Unternehmen der Forstindustrie weltweit. Die systematische Gestaltung der Unternehmenskultur ist eng an die Entwicklung der Geschäftstätigkeit gebunden, so *Paavo Jäppinen*. Die Sicherung der Wettbewerbsposition macht ein weiteres Wachstum der Unternehmensgröße auch in naher Zukunft unumgänglich. Der Erfolg hänge dabei maßgeblich vom Gelingen einer konsensfähigen Integration der unterschiedlichen Kulturen ab, ist sich *Paavo Jäppinen* sicher.



Aus diesem Grunde begleitete die Konzernzentrale die Fusion zwischen der schwedischen *Stora* und der finnischen *Enso* sorgfältig auf der Basis einer Reihe von Befragungen bezüglich der Unternehmenskultur, der Werte und Haltungen des Unternehmens. Als Basis für die Entwicklung einer Unternehmenskultur wurden die *Stora Enso*-Werte (Fokussierung auf den Kunden, Leistung, Verantwortung, Mitarbeiterorientierung und Fokussierung auf die Zukunft) festgelegt. Die betriebliche Gesundheits- und Sicherheitspolitik unterstützt die Strategien zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Personalentwicklung. Ihr Mehrwert resultiert aus der pragmatischen Auffassung bei *Stora Enso*, so *Paavo Jäppinen*, dass Kunden und Öffentlichkeit zunehmend Wert darauf legen, dass wirtschaftlicher Erfolg, gemessen an hoher Qualität zu attraktiven Preisen, auch sozial verantwortlich erzielt würde. Dies schließt einen hohen Stellenwert von Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter und partnerschaftlicher Unternehmenskultur ausdrücklich mit ein. Gegenwärtig wird bei *Stora Enso* an der Entwicklung eines web-basierten Befragungssystems gearbeitet, das den Führungskräften für unterschiedliche Einsatzfunktionen zur Verfügung stehen wird.

## Die Überzeugungsarbeit muss bei den Entscheidern ansetzen.

Wie können betriebliche Entscheidungsträger vom Nutzen der Investitionen in Kulturentwicklung und Gesundheitspolitik überzeugt werden? Antworten auf diese Frage sind nach Auffassung der EfH-Mitglieder der Schlüssel für eine stärkere Verankerung und Verbreitung vorbildlicher betrieblicher Praxis in der partnerschaftlichen Unternehmenskultur und betrieblichen Gesundheitspolitik.

Das EfH-Netzwerk diskutiert hierzu zwei sich ergänzende Perspektiven. Zum einen sind datengestützte Erfahrungen erforderlich, die den Zusammenhang zwischen Kultur und Gesundheit und ihren Beiträgen zur Realisierung betrieblicher Kernziele darstellen. Diesen Weg beschreiten eine Reihe von Unternehmen mit wachsendem Erfolg. Sie führen Kultur- und Gesundheitsthemen insbesondere durch die systematische Entwicklung des Berichtssystems im Personalwesen und die Etablierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen auf der Grundlage von internen und teilweise externen Benchmarking-Abläufen als Führungsziele ein.

So berichtet *Franz Netta (Bertelsmann AG / Deutschland)* über das Vorhaben, Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, wirtschaftlichen Ergebnisindikatoren und Mitarbeiterzufriedenheit zu untersuchen. Darüber hinaus sei geplant, die Einführung bestimmter personalpolitischer Instrumente im Rahmen der Kulturentwicklung bei *Bertelsmann* in ihren Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu untersuchen. (Berichtssystem zur Entwicklung der Unternehmenskultur)

*Paavo Jäppinen* bestätigt, dass es das zukünftige Ziel von *Stora Enso* sei, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Business Units des Unternehmens anhand einiger wesentlicher Indikatoren zur Mitarbeiterzufriedenheit differenzieren zu können.

*Carl-Sylvius von Falkenhausen (Ruhrgas AG / Deutschland)* informiert über Maßnahmen zur gezielten Führungskräfteentwicklung, unterstützt durch eine begleitende betriebliche Kommunikationspolitik. Ziel sei es, permanente Überzeugungsarbeit im Sinne einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur zu leisten.



*Peter Hauenstein (HILTI / Liechtenstein)* legt dar, dass *HILTI* die Wirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit und Profitabilitätsentwicklung habe nachweisen können. Dazu wurden die wichtigsten Elemente der Mitarbeiterbefragung zu einem Moral-Index zusammengefasst. Eine Übertragung auf andere Unternehmen sei jedoch nicht möglich, weil die Verfahren unmittelbar auf den *HILTI*-spezifischen Werten basierten.

*Kirsti Vandraas (HÅG / Norwegen)* beschreibt die Rolle des work climate index in ihrem Unternehmen. Dieser Index basiert auf jährlichen Mitarbeiterbefragungen zur Umsetzung der *HÅG*-Unternehmenswerte und geht in die Zielvereinbarungen des Managements neben finanziellen Zielen mit ein.

*Klaus Zink (ITA Deutschland)* regt in diesem Zusammenhang grundsätzlich an, über neue Bewertungsverfahren für die Beurteilung der Effekte betrieblicher Maßnahmen in den Feldern Kultur und Gesundheit auf die wirtschaftlichen Ergebnisse nachzudenken. Die klassischen Verfahren der Betriebs- und Volkswirtschaft seien nicht ausreichend und sollten mit dem Nachweis positiver Praxisbeispiele gekoppelt werden.



Der Erfahrungsaustausch im EfH-Netzwerk führte zu folgenden Schlussfolgerungen für künftige Aktivitäten:

## Kultur und Gesundheit

Ergänzt werden sollte diese personalpolitische Strategie durch vermehrte Anstrengungen, »Gesundheit als Wert« in den Kanon der Unternehmenswerte einzubringen. Eine Brücke für diesen Ansatz könnte das Konzept der Autonomie aus der Arbeitsgestaltung bilden. Die Anforderung an Mitarbeiter, sich als »Mitunternehmer« zu engagieren, lässt sich nur bei entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen realisieren. Ein derartiges »Mitarbeiter-Bild« verlangt daher ein hohes Maß an Autonomie, betont die Eigenverantwortung und erfordert möglicherweise ein neues Verständnis des Gleichgewichts zwischen der Bedeutung von äußeren Verhältnissen (Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung) und der Rolle des individuellen Verhaltens. Individuelle Eigenverantwortung lässt sich am besten in einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur fördern. Gesundheit wird hier als Ressource verstanden, sowohl als individuelle Gesundheit des Mitarbeiters wie auch als Produktivkraft des Unternehmens.

Dieter Steinborn (REWE / Deutschland) vertritt die Auffassung, dass der ökonomische Nutzen von Kultur- und Gesundheitsfragen am Arbeitsplatz im Sinne der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung beurteilt werden müsse. Der Wert eines Unternehmens sei auch von seinen sozialpolitischen Investitionen abhängig, erkennbar an Fluktuation, Krankenstand und Fehlzeiten, aber auch dem Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Neben Autonomie und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung kommt es maßgeblich darauf an, wie die Unternehmenswerte tatsächlich gelebt werden. So lautet das Fazit von Erfahrungen bei der Bertelsmann AG. Entscheidend sei, so Franz Netta, dass sich Führungskräfte so verhielten, dass ihre Mitarbeiter sich als Menschen behandelt fühlten. Ausführliche Analysen von Belastungsschwerpunkten in Unternehmensbereichen mit überwiegend traditionell körperlichen Belastungen zeigten, dass aus Sicht der Mitarbeiter die Art und Weise der Kommunikation zwischen ihnen und Führungskräften subjektiv einen weit höheren Stellenwert einnimmt als körperliche Belastungen.

- 1 Entwicklung eines europäischen Business-Case für partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik vorantreiben**
- 2 Werkzeuge zur Analyse betrieblicher Praxis auf den Feldern von Kultur und Gesundheit weiterentwickeln**
- 3 Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik als Teil einer langfristigen Kulturveränderung begreifen**

Die wissenschaftliche Evidenz für den Beitrag von Kultur und Gesundheit zum Unternehmenserfolg ist bislang nicht systematisch zusammengetragen worden. Während die amerikanischen Erfahrungen sich schwerpunktmäßig auf die Wirkungen von verhaltenspräventiven Maßnahmen konzentrieren, wurden in Europa wichtige Erkenntnisse zu den sozialen und ökonomischen Effekten einer gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung gewonnen. Diese Wissensfelder sollten verbunden und durch praktische Erfahrungen aus gegenwärtigen betrieblichen und überbetrieblichen Ansätzen ergänzt und vertieft werden.

In der Unternehmenspraxis wird derzeit eine Vielzahl von Methodenelementen zur Erfassung des Ist-Standes in Bezug auf kultur- und gesundheitspolitischen Fragen eingesetzt. In der Regel sind sie Bestandteil von unternehmensweiten Mitarbeiterbefragungen, die möglicherweise nicht in ausreichendem Maße die jeweils angezielten Informationen mit hinreichender Gültigkeit und Zuverlässigkeit erfassen. Dies beeinträchtigt jedoch die Basis für strategische Ausrichtungen, zumal sich diese zunehmend auf Befragungsdaten stützen. Hinzu kommt, dass die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Bewertungsverfahren den Stellenwert von Humanressourcen nicht ausreichend berücksichtigen. Dies hat zur Folge, dass Investitionen in Humankapital häufig lediglich als Kostenfaktor betrachtet werden.

Die Erfahrungen aus den EfH-Mitgliedsunternehmen belegen eindrücklich, dass die Etablierung von Kultur- und Gesundheitsthemen im betrieblichen Alltag nur als langfristig angelegte Aufgabe verstanden und angegangen werden kann. Hilfreich im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses sind dafür Möglichkeiten für einen Erfahrungsaustausch, insbesondere auch zu Misserfolgen, in denen sich die wirklichen Erfolgsfaktoren zeigen.