

# Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik



**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

**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

**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

**BERTELSMANN**  
*media worldwide*



**BKK Bundesverband**  
Kronprinzenstr. 6  
D-45128 Essen

**Dr. Gregor Breucker**  
☎ +49(0) 2 01. 1 79-12 09  
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

**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

**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



**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

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

**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



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

**Dr. Manuela Neto**  
*Company Doctor*  
Caixa Geral de Depósitos  
*DPE Medicina do Trabalho*  
☎ +351. 21. 790-55 52  
✉ elsa.baltazar@cgd.pt

**Volkswagen AG, Deutschland**  
Brieffach 1599  
38436 Wolfsburg



**Wissenschaftlicher EfH-Berater**  
**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

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

**Dr. Uwe Brandenburg**  
*Zentrales Gesundheitswesen*  
☎ +49(0) 53 61. 92 74 87  
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de



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

**Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen**  
ul. Generala Bema 128  
PL-87-100 Toruń



**HÅG a.s.a., Norwegen**  
PB 5055  
N-0301 Oslo

**Wiesław Szurmiej**  
*Head of Human Resources Department Zakład Energetyczny*  
☎ +48. 566 59 51 00  
✉ w.szurmiej@zetsa.torun.pl



**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



## Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

Welche Rolle spielen Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik für die Innovations- und Wandlungsfähigkeit der Unternehmen im Zeitalter der Wissensgesellschaft? Wodurch zeichnen sich partnerschaftliche Unternehmenskulturen aus und welche Gestaltungsfelder ergeben sich in der betrieblichen Praxis? Welchen Beitrag leistet die betriebliche Gesundheitspolitik zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und einer nachhaltigen sozialen Entwicklung? Welche Werte werden in Zukunft die Arbeitswelt bestimmen und wie können Unternehmen auf die sich bereits abzeichnenden Herausforderungen für das Verhältnis von Arbeit und Gesundheit antworten?

Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich ein europäischer Unternehmenskreis, der Anfang 2001 durch die Bertelsmann Stiftung und den BKK Bundesverband in Deutschland gemeinsam initiiert wurde. Unter der Leitung von *EfH-Präsidentin Rita Süßmuth* diskutierten Unternehmensvertreter aus den Bereichen Personal- und Sozialwesen sowie betrieblichem Gesundheitsschutz im Mai 2001 zukünftige Perspektiven für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik.

### Unternehmenskultur: Schlagwort, Mythos oder Wirklichkeit.

Die Kultur eines Unternehmens ergibt sich aus den geschriebenen, vor allem aber aus den gelebten Regeln für die Zusammenarbeit im Unternehmen sowie für die Beziehungen nach außen, etwa zu Kunden, Lieferanten oder anderen Unternehmen. Die Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen sind manchmal in verwendeten Symbolen und so genannten Artefakten sichtbar, wie der Kleiderordnung, der Architektur oder dem Sprachgebrauch.

*Eberhard Ulich* (wissenschaftlicher EfH-Leiter) nennt vier Gestaltungsfelder der Unternehmenskultur: die Werte und Grundüberzeugungen, die Visionen und Leitbilder, die Formen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und Einkommensverteilung sowie die Arbeitsgestaltung.

*Jean-Francois Caillard* (wissenschaftlicher EfH-Berater) verweist auf die ethische Dimension der Diskussion um die Unternehmenskultur. Diese sei durch zwei Pole gekennzeichnet. Auf der einen Seite findet sich das Paradigma der individuellen Verantwortung jedes Einzelnen für seine Lebensbedingungen und damit auch für seine Gesundheit, auf der anderen Seite das Paradigma der Solidarität, das die Verantwortung der Gemeinschaft betont.

### Macht Unternehmenskultur gesund?

Bereits die Werte und Überzeugungen eines Unternehmens können Gesundheit am Arbeitsplatz fördern, wenn Arbeit als Quelle von Gesundheit verstanden wird. Viele Unternehmen haben sich jedoch daran gewöhnt, Arbeit eher mit Krankheit zu verbinden und beschäftigen sich nahezu ausschließlich mit der Prävention von Unfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Erkrankungen.

Auch die Einkommensverteilung beeinflusst indirekt das Gesundheitsgeschehen am Arbeitsplatz und spiegelt die Unternehmenskultur wieder. Je geringer die Unterschiede in der Einkommensverteilung, desto größer ist das Ausmaß erlebter Zusammengehörigkeit in Unternehmen. Darüber hinaus zeigen Untersuchungen aus den USA, dass die wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen der vergangenen Jahrzehnte, gemessen an der Steigerung des Shareholder Value, sich durch vergleichsweise geringe Differenzen in der Einkommensverteilung auszeichnen. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur kann insbesondere durch die Arbeitsgestaltung maßgeblich dazu beitragen, Arbeit zu einer Quelle von Gesundheit werden zu lassen. Das traditionelle

Vorgehen im betrieblichen Gesundheitsschutz ist hingegen vielfach noch auf die Verringerung von individuellen Gesundheitsrisiken ausgerichtet, zielt auf den einzelnen Mitarbeiter und sollte, so *Eberhard Ulich* und *Jean-Francois Caillard*, durch Maßnahmen, die an der Organisation von Arbeit ansetzen, ergänzt werden. Im Mittelpunkt der gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung steht die Gestaltung möglichst vollständiger Arbeitsaufgaben, die dem einzelnen Mitarbeiter und Arbeitsgruppen ein größtmögliches Maß an Autonomie anbieten.



# Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

Maßgeblich auf Initiative des Unternehmensgründers Reinhard Mohn hat das Medienhaus **Bertelsmann** bereits in den 50er und 60er Jahren mit der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur begonnen. Diese ist Bestandteil der Unternehmensverfassung und – so *Franz Netta* – Grundlage für die gesundheitspolitischen Aktivitäten des Unternehmens. Der Partnerschaftsgedanke beinhaltet als wesentliche Elemente die gegenseitige Information der Mitarbeiter und einen offenen Meinungs austausch, die Schaffung von Freiräumen und Einbeziehung der Mitarbeiter in den unternehmerischen Entscheidungsprozess, die Verwirklichung materieller Gerechtigkeit und ein sozialverantwortliches Handeln des Unternehmens. Besondere Herausforderungen ergeben sich – so berichtet *Franz Netta* – zum einen durch die dezentrale Struktur der Unternehmensgruppe mit ca. 300 selbstständigen Profitcentern und die notwendige Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen im Zuge von Firmenzukäufen. Das Unternehmen unterstützt die Umsetzung der Unternehmensziele im Bereich der betrieblichen Partnerschaft durch eine Reihe von Instrumenten.

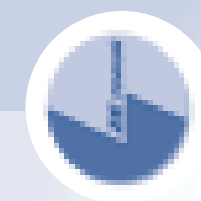
Dazu gehören individuelle Mitarbeitergespräche, vierteljährlich stattfindende sogenannte Mitarbeiterbesprechungen am Arbeitsplatz (MAB) (gewählte Mitarbeitervertreter können Anregungen in Bezug auf geplante Investitionen und andere Veränderungen einbringen), das Januargespräch, in dem sich die Vorgesetzten der Beurteilung durch die Mitarbeiter stellen, und eine weltweit durchgeführte Mitarbeiterbefragung. Gegenwärtig entwickelt *Bertelsmann* ein Verfahren, mit dem der Umsetzungsgrad zu wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur in das formelle Berichtswesen integriert wird. Neben wichtigen personal- und sozialpolitischen Daten (wie Krankenquote, Fluktuationsrate und Lebensstandardindikatoren) stützt sich dieser »Kultur-Bericht« auf den Umsetzungsgrad der Instrumente und die Bewertung durch die Mitarbeiter auf Grund von Datenanalysen zu den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung.

Der norwegische Büromöbel-Hersteller **HÅG** hat sehr positive Erfahrungen mit der Entwicklung einer von gemeinsamen Werten geleiteten Vertrauenskultur gesammelt. Ausgangspunkt war eine wirtschaftliche Krise und die Überzeugung, hoch qualifizierte Mitarbeiter für *HÅG* nur durch eine sichtbare und gelebte Mitarbeiterorientierung gewinnen zu können. Unternehmenskultur – so *Kirsti Vandraas* – ist kein akademischer Gegenstand, sondern eine Frage des Allgemeinverständnisses und »guter Manieren«. Die wachsende Mitarbeiterzahl war Anlass, die Werteentwicklung und deren Umsetzung in die betriebliche Praxis stärker zu begleiten. Dazu werden die fünf *HÅG*-Werte (Sicherheit & Fürsorge, Initiative & Engagement, Kundenorientierung, Innovation, Verantwortung & Loyalität) in allen Unternehmenseinheiten schrittweise in konkrete Verbesserungsschritte umgesetzt. Die Erfolge werden mit den Resultaten einer jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung (Klimaanalyse) kombiniert. Die Ergebnisse der Klimaanalyse sind Grundlage für Zielvereinbarungen mit den Führungskräften.

Das deutsche Unternehmen **Rewe** ist ein Dienstleistungsunternehmen mit Geschäftsschwerpunkten im Handel und Tourismus und beschäftigt europaweit mehr als 240.000 Mitarbeiter. Die Spannweite der Betriebe reicht von zahlreichen Kleinstbetrieben bis hin zu großen Logistikzentren. Seit mehr als einem Jahrzehnt engagiert sich das Unternehmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung auf der Basis regelmäßig erstellter betrieblicher Gesundheitsberichte. In einer ganzen Reihe von Gesundheitszirkeln konnten unter Beteiligung der Beschäftigten zahlreiche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen entwickelt werden. Durch diese Aktivitäten, so *Dieter Steinborn*, konnten die Unfallzahlen in nur wenigen Jahren halbiert werden. Zu den Schwerpunkten der betrieblichen Gesundheits- und Sozialpolitik gehören die Optimierung der Wertschöpfungskette unter ökonomischen, ökologischen und humanen Gesichtspunkten, die Sicherheit in den Märkten und die Integration ergonomischer und gesundheitlicher Belange in Investitionsentscheidungen des Unternehmens. In Zukunft wird – so *Dieter Steinborn* – die Rolle des individuellen Gesundheitsverhaltens und die Eigenverantwortung des Mitarbeiters immer wichtiger. Hier stellen sich für *Rewe* große Herausforderungen angesichts der großen Zahl von Teilzeit-Beschäftigten.

**Zakład Energetyczny** ist ein Stromversorger in Polen mit Hauptsitz in Toruń. Das Unternehmen beschäftigt dort rund 1.400 Mitarbeiter. Bis 1993 gehörte *Zakład Energetyczny* zu den staatlichen Elektrizitätswerken und wurde dann in eine AG umgewandelt. Derzeit – so *Wiesław Szurmiej* – befindet sich das Unternehmen auf der Suche nach Investoren. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz genießt einen hohen Stellenwert im Unternehmen und geht über die nationalen Mindeststandards hinaus, so *Wiesław Szurmiej*. Im Vergleich zu westeuropäischen Unternehmen befindet sich die Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur im Anfangsstadium. Ein wesentlicher Anreiz für eine stärkere Beteiligungskultur ergibt sich aus den wirtschaftlich geforderten Rahmenbedingungen.

**Caixa Geral de Depósitos CGD** ist die größte Finanzgruppe Portugals mit 552 Zweigstellen in Portugal und 400 im Ausland. Sie beschäftigt 9.552 Mitarbeiter mit einem Frauenanteil von 42%. Das beste Beispiel ihrer partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist die Abteilung für Soziale Dienste, eine Institution mit eigener Satzung und administrativer und finanzieller Autonomie. Sie wird von Arbeitnehmervertretern geführt und ist für die Unterstützung von ungefähr 45.000 Mitgliedern (Arbeitnehmer und Familien) bei Krankheit und allgemeinen Gesundheitsfragen, Sport, Freizeit- und kulturellen Aktivitäten verantwortlich. Die Gesundheitspolitik bei *Caixa Geral de Depósitos* konzentriert sich gegenwärtig auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit besonderem Schwerpunkt auf psychosozialen Belastungen und den physischen Arbeitsbedingungen. Eine Analyse der Ursachen von Fehlzeiten bei Langzeiterkrankten habe, so *Manuela Neto*, bei zwei Dritteln der betroffenen Mitarbeiter deutliche Hinweise auf psychosoziale Belastungsfaktoren ergeben. Der Arbeitsmedizinische Dienst reagierte mit Maßnahmen in drei Schwerpunktbereichen: Stress-Management, Bewegung und Raucherentwöhnung. Um den Bedarf und die Belastungen der Mitarbeiter hinsichtlich psychosozialer Belastungen einschätzen zu können, wurde eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt.



# Zukünftige Herausforderungen

**Ruhrgas AG**, eine der führenden Handelsgesellschaften für Erdgas in Europa, setzt angesichts der sich verändernden Wettbewerbssituation in den nationalen und europäischen Märkten auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Dies erfordert nach Darstellung von *Carl-Sylvius von Falkenhausen* nicht so sehr schriftlich festgehaltene Unternehmenswerte, sondern eine Umsetzung partnerschaftlicher Umgestaltungsformen im betrieblichen Alltag. Unter dem Motto »Mensch im Fokus« hat der Bereich Personal der *Ruhrgas AG* 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 bietet die *Ruhrgas AG* ihren Mitarbeitern eine Vielzahl von Unterstützungsmaßnahmen. Dazu gehören unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle, die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen sowie die Notfallbetreuung von Kindern.

**GlaxoSmithKline GSK**, ein weltweit operierendes Unternehmen der pharmazeutischen Industrie und Gesundheitspflege, beschäftigt mehr als 100.000 Mitarbeiter. Allein im Vereinigten Königreich unterhält *GSK* 23 Niederlassungen. Das Employee Health Management Department koordiniert die betriebliche Gesundheit bei *GSK*, die Gesundheitsförderung der Arbeitnehmer sowie das Stressmanagement. Die Fusion von *Glaxo Wellcome* und *SmithKline Beecham* ermöglichte eine Überprüfung der Vorgehensweise beider Unternehmen im Hinblick auf Gesundheit am Arbeitsplatz und bot die Gelegenheit für neue und innovative Arbeit. Leitgedanke des neuen Unternehmens *GlaxoSmithKline* ist die Verbesserung der Lebensqualität der Mitarbeiter durch deren Befähigung, sich mehr einzubringen, sich wohler zu fühlen und länger zu leben. Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Aufbau einer Unternehmenskultur, die die »Widerstandsfähigkeit« (Resilience) der Person sowie der Organisation fördert. Persönliche Widerstandsfähigkeit ist durch eine positive, zielgerichtete, flexible, organisierte und proaktive Haltung im Kontext von Work Life Balance, durch körperliche Gesundheit und seelisches Wohlbefinden gekennzeichnet. Organisatorisches Intervenieren auf den Gebieten der Arbeitsmethodik, des Führungsverhaltens und des Arbeitsumfelds, reduziert Barrieren und verhilft zu positiven Gesundheitsergebnissen und nachhaltiger organisatorischer Effektivität. *GSK* legt erheblichen Wert auf die Bedeutung einer gesunden Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Gesundheitsfördernde Maßnahmen müssen gezielt und nach Prioritäten durchgeführt werden, um effektiv zu sein. Als Mittel zur Identifizierung gesundheitlicher

Bedürfnisse bedient sich *GSK* eines Instruments zur Einschätzung von Gesundheitsrisiken, welches allen *GSK*-Mitarbeitern angeboten wird (health risk appraisal). Mit den resultierenden Gesundheitsprofilen werden gezielte Hoch-Risiko Maßnahmen entwickelt und durchgeführt, zum Beispiel Raucherentwöhnung, Unterstützung bei der Gewichtskontrolle und Maßnahmen für körperliche Aktivitäten. Die Umsetzung vor Ort wird durch Health Improvements Teams begleitet, in denen alle Beteiligten zusammenarbeiten.

**Alcoa-Köfém**, eine 100-Prozent Tochtergesellschaft des Aluminiumproduzenten *Alcoa Inc.* hat in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum ein mitarbeiterorientiertes Produktions- und Führungssystem eingeführt. *Alcoa-Köfém* bietet – so *Istvan Miniska* – überdurchschnittliche Verdienstmöglichkeiten und eine relativ hohe Arbeitsplatzsicherheit. Die Unternehmenswerte und -ziele fördern *Istvan Miniska* zufolge die Beteiligung der Mitarbeiter und bilden die Grundlage für eine aktive Arbeitsschutz- und Gesundheitspolitik im Unternehmen. Auch auf kommunaler Ebene engagiert sich das Unternehmen, kooperiert mit verschiedenen städtischen Einrichtungen und unterstützt insbesondere kommunale Umweltschutzprogramme.

Das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« hat auf der Basis des gemeinsamen Erfahrungsaustausches die folgenden Themen für die zukünftige Arbeit identifiziert. Sie markieren zugleich wichtige Herausforderungen auf dem Weg zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer zukunftsweisenden betrieblichen Gesundheitspolitik.

## Der Beitrag von Kultur und Gesundheit zum wirtschaftlichen Erfolg

Partnerschaftliche Unternehmenskultur und eine daran ausgerichtete Gesundheitspolitik finden sich zurzeit nur in wenigen Unternehmen Europas. Das Bewusstsein, dass Investitionen in die betriebliche Partnerschaft und Gesundheit einen Beitrag zur Wertschöpfung und sozialen Entwicklung darstellen, ist bei vielen Unternehmensentscheidern nur unzureichend vorhanden. Erfahrungen aus den EfH-Mitgliedsunternehmen zeigen, dass durchaus Zusammenhänge zwischen der Mitarbeitermotivation, der Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichen Kennzahlen für die Entwicklung von Produktivität und Profitabilität herstellbar und quantifizierbar sind. Gleichwohl sollten Maßnahmen zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden nicht ausschließlich an ökonomischen Kriterien gemessen werden.

## »Mitarbeiterverhalten« und »Verhältnisse« gleichzeitig in den Fokus nehmen

Gesundheitsgerechtes Verhalten der Mitarbeiter kann sich nur in gesundheitsgerechten Arbeits- und Lebensbedingungen entwickeln. Die EfH-Mitglieder teilen daher die Auffassung, dass Unternehmen zunächst insbesondere durch eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung auf der Basis einer partnerschaftlichen Vertrauenskultur Voraussetzungen für gesundheitsgerechtes Mitarbeiterverhalten schaffen sollten. Neue Arbeits- und Organisationsformen führen zu neuen Belastungsschwerpunkten insbesondere bei den psychischen Belastungen, die klassischen Arbeits- und Umgebungsbelastungen sind jedoch nach wie vor vorhanden. Gleichzeitig wird von Mitarbeitern ein höheres Maß an Eigenverantwortung im Sinne des »Mitunternehmertums« gefordert. Dies schließt ein persönliches Engagement in Gesundheitsfragen mit ein, bedeutet jedoch gleichzeitig Förderung durch Unternehmen in den Bereichen »Autonomie«, »Persönlichkeitsentwicklung« und »Lernen«.

Erfahrungen aus EfH-Mitgliedsunternehmen belegen – wichtige Hilfestellungen geben, um Partnerschaft und Gesundheit als Zielgrößen in das Führungsverhalten zu integrieren.

## Heute die Arbeitswelt von morgen gestalten

Die Veränderungen in der Arbeitswelt führen zu neuen Themen und Herausforderungen, mit denen sich EfH in Zukunft auseinandersetzen wird. Dazu gehören neue Gestaltungsanforderungen auf Grund der Zunahme älterer Arbeitnehmer, eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung, die Herstellung einer Balance zwischen Arbeits- und Privatleben (Work Life Balance) sowie die Notwendigkeit, auf den Bedarf unterschiedlicher Mitarbeitergruppen einzugehen (heterogene Belegschaften in Bezug auf Alter, Geschlecht, Nationalität etc.). Hinzu kommen Herausforderungen, die sich aus Unternehmensfusionen und Firmenzukäufen und den damit einhergehenden Umstrukturierungen in Organisationen ergeben.

## Partnerschaft und Gesundheit am Arbeitsplatz:

Neue Anforderungen für Führungskräfte haben einen großen Einfluss darauf, wie partnerschaftliche und gesundheitsgerechte Leitbilder in der täglichen Praxis in den Unternehmen umgesetzt und gelebt werden. Es reicht daher nicht aus, die obersten Führungskräfte zu überzeugen. Die für Personal- und Gesundheitspolitik verantwortlichen Stellen können – wie die

