



The Future Challenges for Business Excellence
Zukünftige Herausforderungen für Business Excellence



- 3** *The Future Challenges for Business Excellence*
Zukünftige Herausforderungen für Business Excellence
- 4** *The 'High Road' to Innovation*
Die „High Road“ zu Innovationen
- 7** *The Future of Work and Organisations*
Die Zukunft von Arbeit und Organisationen
- 10** *Leadership Principles in Changing Work Environments*
Führungsprinzipien in einem sich ändernden Arbeitsumfeld
- 12** *Strategies for 'Good Jobs'*
Strategien „Guter Arbeit“
- 14** *The Future Priorities of Enterprise for Health (EfH)*
Die zukünftigen Prioritäten von Enterprise for Health (EfH)

The challenges Europe is confronted with – increasing competition in the global economy, low rates of innovation and growth, an ageing workforce and job insecurity – force us to rethink how we live and work. It is high time to question the existing work organisations, structures and conditions. Evidence is there, though still underused, to enhance organisational competitiveness and individual quality of working life at the same time.

- ▶ *How can Europe achieve a convergence of sustainable competitiveness and quality of working life?*
- ▶ *Which resources can organisations use to overcome the gap between leading-edge practice and their common practice?*
- ▶ *What is the future role of leadership in this context? Do we need new models?*

These were the key issues discussed by the European Network Enterprise for Health (EfH) at its meeting held in Gütersloh, Germany on October 2006.

EfH is an international network of companies which was initiated by the Bertelsmann Stiftung and the Federal Association of Company Health Insurance Funds (BKK BV, Germany) and meets under the chairmanship of EfH President Prof. Rita Süßmuth to consider questions on the development of corporate culture based on partnership and modern company health policy.

Europa steht vor Herausforderungen, die uns zwingen, unsere Art zu leben und zu arbeiten, zu überdenken: Zunehmend globaler Wettbewerb, ein Mangel an Innovationen, geringes Wachstum, eine alternde Erwerbsbevölkerung und fehlende Arbeitsplatzsicherheit. Es ist höchste Zeit, die Organisation, Struktur und Rahmenbedingungen der heutigen Arbeitswelt in Frage zu stellen. Vieles weist darauf hin, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und die Qualität der Arbeitswelt gleichermaßen verbessern lassen, dennoch werden solche Erkenntnisse bislang noch kaum genutzt.

- ▶ Wie kann Europa dauerhaft wettbewerbsfähig werden und zugleich eine hohe Qualität des Arbeitslebens bieten?
- ▶ Welche Ressourcen können Organisationen nutzen, um die Kluft zwischen prinzipiellen Möglichkeiten und gängiger Praxis zu überwinden?
- ▶ Wie sieht dementsprechend die Rolle der Führungskraft von morgen aus? Brauchen wir hier neue Führungsmodelle?

Diese und weitere Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk Enterprise for Health (EfH) im Rahmen seines Treffens im Oktober 2006 in Gütersloh.

EfH ist ein europäischer Unternehmenskreis, der von der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK BV) initiiert wurde und sich unter dem Vorsitz seiner *Präsidentin Prof. Rita Süßmuth* der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer modernen Gesundheitspolitik widmet.

As Prof. Peter Totterdill, UK Work Organisation Network (UKWON), pointed out, the way in which work is organised plays a significant role for organisational health and competitiveness and is therefore of a much higher relevance than just an 'internal issue' for enterprises. Considering that work organisation is closely embedded in the wider economic and social context, it is clearly of great interest also for external bodies, such as policy makers, social partners and others – a fact, which is fairly neglected in common business practice.

'The past is an increasingly unreliable guide to the future' concluded Peter Totterdill and referred to the existing situation in the economy and the labour market which is not only characterised by new technologies, but also confronted with a continuous change of job expectations, particularly of younger knowledge workers. Their criteria for a 'good job' includes attributes like non-salary benefits, personal development, rich intellectual tasks and high levels of 'freedom' at work. With the demographic change, young experts are increasingly harder to find, so companies are forced to compete for talented young people, committing them to a job on a long-term basis and at the same time motivating elder knowledge workers to stay at work. In addition, organisations must be able to continually reinvent their products and services which cannot be easily imitated by competitors and therefore, they necessarily have to use all levels of knowledge in the organisation.

Recent surveys in the UK, however, indicate that around 60 percent of employees are to some extent disengaged from their work and at least 25 percent of the workforce is actively looking for new jobs. Data indicates a growing absence rate and increased disability caused by psychosomatic disorders, leading to retirement at an increasingly early age.

Nach Prof. Peter Totterdill vom britischen Netzwerk für Arbeitsorganisation (The UK Work Organisation Network - UKWON) spielt die Arbeitsorganisation für die Gesundheit in Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit eine entscheidende Rolle. Weil die Organisation der Arbeit in einen umfassenden wirtschaftlichen und sozialen Kontext eingebunden ist, ist sie mehr als ein unternehmensinternes Thema und auch für Externe wie Politiker, Sozialpartner und andere Interessenvertreter von Bedeutung. Diese Tatsache wird jedoch in der unternehmerischen Praxis weitgehend vernachlässigt.

„Die Vergangenheit ist als Wegweiser für die Zukunft zunehmend ungeeignet“, stellte Peter Totterdill fest und bezog sich dabei auf die heutige Situation von Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Diese wird nicht nur von neuen Technologien bestimmt, sondern auch von den sich ständig wandelnden Erwartungen, die gerade die jungen „Knowledge Worker“ an ihre Arbeit stellen. Sie definieren „gute Arbeitsplätze“ nicht nur über Gehalt, sondern suchen vor allem persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, intellektuelle Herausforderungen und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten. Weil junge Fachleute in Folge des demografischen Wandels zunehmend schwerer zu rekrutieren sind, werden Unternehmen zum Wettbewerb um junge Talente gezwungen. Diese müssen sie dauerhaft binden und zugleich ältere Fachleute motivieren, länger erwerbstätig zu bleiben. Außerdem sind Organisationen aus Wettbewerbsgründen auf ständig neue Produkte und Dienstleistungen angewiesen, daher ist es notwendig, das gesamte Wissen auf allen Ebenen der Organisation zu nutzen.

Aktuelle Untersuchungen aus Großbritannien belegen, dass rund 60 Prozent der Beschäftigten ihre Arbeit mehr oder weniger desinteressiert erledigen und mindestens 25 Prozent aktiv auf Stellensuche sind. Statistiken zeigen steigende Abwesenheitsquoten und eine Zunahme der Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Belastungen, was sich auch in einer Zunahme beim vorzeitigen Renteneintritt niederschlägt.

Most organisations focus on traditional management concepts such as Lean Management or Business Process Reengineering. Although these approaches partly proved to be successful 'as a quick fix', to save money, they ignored hidden costs, such as those caused by outsourcing and failed to motivate employees. These older and so called 'low road' styles of managing and organising work cannot deliver the level of adapt-ability and innovation we need today, as they try to maintain competitiveness by means of short-term, cost-driven changes. Sustainable change, however, is messy and uncertain, involving the painstaking engagement of all stakeholders in a process of gradual learning, dialogue, experimentation, and trial and error. A 'high road' approach to work organisation needs to be capable of achieving improved performance and thereby sustainable competitiveness through innovation-based employee engagement in ways which can enhance the quality of working life and lead to more fulfilling and healthier work in the long run.

Nach wie vor verfolgen die meisten Arbeitgeber traditionelle Management-Konzepte wie *Lean Management* oder *Business Process Reengineering*. Allein bezogen auf Einsparungen konnten diese zum Teil sogar schnelle Erfolge bringen. Vernachlässigt wurden dabei jedoch einerseits versteckte, bspw. durch Outsourcing entstandene Kosten, andererseits versagten diese Konzepte, wenn es darum ging, Mitarbeiter zu motivieren. Diese älteren, sogenannten „**Low Road**“-Ansätze für Management und Arbeitsorganisation können das heute erforderliche Niveau an Anpassungsfähigkeit und Innovation nicht erbringen, weil sie versuchen, die Wettbewerbsfähigkeit allein durch kurzfristig angelegtes Kostenmanagement zu erhalten. Nachhaltiger Wandel ist aber chaotisch und unsicher. Er erfordert die sorgfältige Beteiligung aller Interessensvertreter an einem Prozess, bei dem es um graduelles Lernen, Dialog, Experimentieren sowie Versuch und Irrtum geht.

Ein sogenannter „**High Road**“-Ansatz der Arbeitsorganisation bedeutet darum, ein Unternehmen in die Lage zu versetzen, dauerhaft leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein. Dies kann erreicht werden, indem das Engagement der Mitarbeiter auf eine Weise gefördert wird, die die Qualität der Arbeit verbessert und zugleich auf lange Sicht zu erfüllender und gesünderer Arbeit führt.

Challenges and Opportunities

*There is a clear need to promote negotiation and discussion between management, employees, trade unions and policy makers to enrich decision-making and stimulate collective action, leading to win-win outcomes – a committed, highly motivated and innovative workforce for business on the one hand, and satisfied, healthy employees on the other. This idea of **social dialogue**, if it is evidence-based, concrete and includes the engagement and creativity of the whole workforce, plays a key role in shaping the future of Europe.*

The interdependencies between trade unions, employers and employees cannot be overstressed. Partnership at the strategic level which does not give frontline employees more control over their working lives is likely eventually to lead to disillusionment. Likewise, measures to introduce empowered teamworking which do not build a wider culture of partnership and involvement across the organisation are unlikely to be sustainable.

Herausforderungen und Chancen

Es ist notwendig, die Zusammenarbeit zwischen Management, Mitarbeitern, Gewerkschaften und Entscheidungsträgern zu fördern, um Entscheidungsprozesse auf eine breitere Grundlage zu stellen und so zu bereichern. Es geht darum, gemeinsames Handeln zu initiieren, das allen Beteiligten Vorteile bringt: den Unternehmen zum Beispiel engagierte, motivierte und innovationsbereite Belegschaften, den Mitarbeitern höhere Arbeitszufriedenheit und bessere Gesundheit. Dieser **soziale Dialog** spielt für die Gestaltung der Zukunft Europas eine Schlüsselrolle, wenn er denn evidenzbasiert und praxisorientiert ist und Kreativität wie Engagement der gesamten Erwerbsbevölkerung mit einbezieht.

Die Wechselbeziehung zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist nicht zu unterschätzen. Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf strategischer Ebene wirkt desillusionierend, wenn sie nicht dazu führt, dass die Beschäftigten vor Ort mehr Kontrolle über ihr Arbeitsleben erhalten. Auch sind Aktivitäten der Teamentwicklung zum Scheitern verurteilt, wenn nicht zugleich eine Kultur des partnerschaftlichen Miteinanders und der Mitarbeiterbeteiligung in der gesamten Organisation entwickelt wird.

Summarising workplace research across Europe, Peter Totterdill concluded that available evidence demonstrates the importance of redesigning work. In addition to skills and technology there should be "a clear concentration on those factors in the work environment which determine the extent to which employees can develop and use their competencies and creative potential to the fullest extent, thereby enhancing the company's capacity for innovation and competitiveness while enhancing quality of working life". From this perspective quality of working life becomes simultaneously a competitive advantage and a social good, addressing Europe's concerns about the retention of older employees in the workforce, the reduction of long-term sickness and the provision of lifelong learning as key elements in achieving a sustainable knowledge-based economy.

Furthermore, case studies of 'high road' work organisations already show evidence of:

- ▶ *long-term competitive advantage/service improvement*
- ▶ *responsiveness to market demands*
- ▶ *increased productivity*
- ▶ *greater customer care, quality and reliability*
- ▶ *cost reduction*
- ▶ *improved industrial relations.*

Wie wichtig eine Neugestaltung der Arbeit vor diesem Hintergrund ist, belegen verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen aus ganz Europa. Es ist erforderlich, so *Peter Totterdill*, sich außer auf Fähigkeiten und Technologien „auf diejenigen Faktoren im Arbeitsumfeld zu konzentrieren, die bestimmen, wie Mitarbeiter ihre Kompetenzen und ihre schöpferischen Möglichkeiten bestmöglich entwickeln und nutzen können, um so die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie die Qualität des Arbeitslebens zu steigern“. Aus dieser Perspektive wird die Qualität der Arbeit gleichermaßen zu einem Wettbewerbsvorteil und einem sozialen Gut: Sie kommt dem europäischen Interesse am Aufbau einer nachhaltigen wissensbasierten Wirtschaft entgegen, indem sie hilft, ältere Mitarbeiter länger zu beschäftigen, Langzeiterkrankungen zu verringern und lebenslanges Lernen zu fördern.

Fallstudien aus "High Road"-Arbeitsorganisationen belegen außerdem folgende Vorteile:

- ▶ Langfristige Wettbewerbsvorteile und besserer Service
- ▶ Schnellere Anpassung auf Marktveränderungen
- ▶ Erhöhte Produktivität
- ▶ Verbesserte Kundenorientierung, Qualität und Zuverlässigkeit
- ▶ Kostenreduzierungen
- ▶ Verbesserte Beziehungen zu Geschäftspartnern.

Obstacles – and ways to overcome them

Although demonstrable benefits can be achieved through the modernisation of work organisation, the process of change is hard to achieve. Research suggests that the spread of successful organisational innovation remains weak throughout Europe. Only about 10 percent of organisations are using evidence-based approaches to forms of work organisation in a systemic way. All organisations face very real obstacles in designing, implementing and sustaining change:

- ▶ *low levels of awareness of innovative practice and its benefits amongst managers, social partners and business support organisations;*
- ▶ *poor access to evidence-based methods and resources capable of supporting organisational learning and innovation;*
- ▶ *resistance among middle management.*

Hindernisse – und wie man sie überwindet

Obwohl die Modernisierung der Arbeitsorganisation nachweislich Vorteile bringen kann, ist der Veränderungsprozess selbst schwer zu vollziehen. Untersuchungen zufolge sind erfolgreiche organisationale Innovationen in Europa nur schwach verbreitet. Lediglich rund 10 Prozent der Unternehmen nutzen evidenz-basierte Ansätze, um die Arbeitsorganisation systemisch zu entwickeln. Wenn es darum geht, Veränderungen zu planen, zu initiieren und als laufenden Prozess zu etablieren, stehen alle Organisationen vor konkreten Hürden:

- ▶ Das Bewusstsein für innovative Praxis und ihren Nutzen ist unter Managern, Sozialpartnern und Unternehmensberatern wenig ausgeprägt.
- ▶ Es fehlt am Zugang zu evidenz-basierten Methoden und Ressourcen, die Lernen und Innovation in der Organisation unterstützen.
- ▶ Es gibt Widerstände auf der mittleren Führungsebene.

Making change happen and making change stick

A successful way of overcoming these obstacles is an approach which truly involves the employees and encourages and enables them to acquire additional knowledge from a wide variety of different sources. This, however, can only be achieved if the leaders are willing and able to change personally and if they also have a general openness towards wider environments. There are two ways of overcoming these difficulties:

In the workplace

A very powerful tool to support organisational innovation by engaging all employees is the Group Recall session, a method developed by UKWON Ltd. of collective remembering. Group Recall involves participants in analysing the causes and meanings of issues which arise in day-to-day working life. Anecdotes therefore become an important starting point for uncovering the hidden processes that take place at work.

In the wider environment

- ▶ *Learning from many sources: Organisations should not be fooled into thinking that they need to engage in a frantic race to 'catch up with best practice'. Rather the aim is to build hybrid approaches which draw freely from elsewhere in ways which reflect the specific circumstances of each organisation through sustained dialogue and learning.*
- ▶ *Comprehensive networking (co-operation between enterprises and with other partners, i.e. at regional or European level)*
- ▶ *Learning and dissemination: Knowledge and experience sharing.*

Den Wandel anstoßen – und in Bewegung halten

Erfolgreich überwunden werden können diese Hindernisse durch einen Ansatz, der die Menschen einbezieht und aus einer großen Vielfalt unterschiedlicher Quellen zusätzliches Wissen gewinnt. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskräfte bereit sind, sich selbst zu ändern und zugleich grundsätzlich offen sind für das außerbetriebliche Umfeld.

Die Schwierigkeiten können auf zwei Ebenen bewältigt werden:

Arbeitsplatz

Der so genannte "Group Recall" (UKWON), eine Methode der gemeinsamen Reflexion, ist ein sehr wirksames Instrument, um alle Mitarbeiter für die Unterstützung von organisatorischen Innovationen zu gewinnen. Dabei analysieren die Teilnehmenden gemeinsam die Ursachen bzw. die Bedeutung von Themen der täglichen Arbeit. Anekdoten, persönliche Erzählungen sind dabei ein wichtiger Ansatzpunkt, um versteckte Prozesse am Arbeitsplatz aufzudecken.

Unternehmensumfeld

- ▶ Aus unterschiedlichen Quellen lernen: Organisationen sollten nicht an dem Gedanken festhalten, sie müssten um jeden Preis am Wettlauf um den besten Platz teilnehmen. Vielmehr geht es darum, unter Nutzung verschiedener Beispiele kombinierte Ansätze zu entwickeln, die in einem stetigen Prozess von Dialog und Lernen den spezifischen Bedingungen jeder Organisation angepasst werden.
- ▶ Umfassende Netzwerkarbeit pflegen (also Kooperationen zwischen Unternehmen und mit anderen Partnern, z.B. auf europäischer Ebene)
- ▶ Wissen und Erfahrungen erwerben, verbreiten und teilen.

Leadership Principles in Changing Work Environments

Führungsprinzipien in einem sich ändernden Arbeitsumfeld

Prof. Dieter Frey, Ludwig-Maximilian-Universität Munich/Germany, supported the idea of connecting the values and needs of the employees with those of the employers, and thereby achieving business excellence without sacrificing human dignity. As business success and long-term competitiveness depend strongly on the workforce's performance in productivity, product or service quality, costs and innovation, the quality of leadership plays a fundamental role. So in order to be successful, leadership should follow a number of requirements and recommendations:

- ▶ Differentiate between **changeable** and **unchangeable worlds**: In an unchangeable world, where there is no room to be creative, accept it as a matter of fact and "love it or leave it". Focus on what you can change and affect.
- ▶ Differentiate between **positive** and **negative worlds**: The "positive world" includes the strengths, chances, solutions and hopes within an organisation, whereas the "negative world" encompasses the organisational deficiencies, risks, problems, doubts, fears and worries. It is important to have both the positive and negative aspects in mind to initiate sustainable improvements.
- ▶ Find out and meet the needs and values of the employees: Survey results on the wants and needs of employees reveal a quite universal picture of the values considered important at work: These are transparency, autonomy and participation, appreciation, fairness, trust and meaning of work. Some desires, such as job security, may be hard to accomplish, whereas other factors, such as participation and transparency constitute a part of corporate culture and leadership.
- ▶ Enhance employees' motivation and creativity: Some of the leading principles which help to encourage the innovation potential of the workforce are
 - ▶ transmission of a vision top-down
 - ▶ fit the right talents and interests to the task
 - ▶ open communication and information
 - ▶ constructive feedback
 - ▶ provide personal development
 - ▶ fair financial compensation
 - ▶ leadership characteristics: "Tough on the issue - soft on the person"
- ▶ Self-control: Actively ask for feedback about leadership style (e.g. 360°-feedback).
- ▶ Continuous self-improvement in the change process.

Prof. Dieter Frey, Ludwig-Maximilian-Universität München, plädierte dafür, die Werte und Bedürfnisse von Beschäftigten mit denen der Arbeitgeber zu verbinden. Es gehe darum, Business Excellence zu erreichen, ohne dafür die Würde der Menschen zu opfern. Dabei spielt die Qualität der Führung eine entscheidende Rolle, denn unternehmerischer Erfolg und langfristige Wettbewerbsfähigkeit hängen stark von den Arbeitsergebnissen der Belegschaften in Bezug auf Produktivität, Produkt- oder Servicequalität, Kosten und Innovation ab. Erfolgsorientiertes Führungsverhalten sollte daher verschiedenen Anforderungen genügen und einige Empfehlungen beherzigen:

- ▶ Unterscheiden Sie zwischen **veränderbaren und nicht veränderbaren Welten**: In einer nicht veränderbaren Welt, in der kein Raum für Kreativität ist, sollte das Prinzip "love it or leave it" akzeptiert werden. Konzentrieren Sie sich auf Bereiche, die man verändern und bewegen kann.
- ▶ Unterscheiden Sie zwischen **positiven und negativen Welten**: Zur positiven Welt gehören Stärken, Chancen, Lösungen und Hoffnungen innerhalb der Organisation, während die negative Welt organisatorische Schwächen, Risiken, Probleme, Zweifel und Sorgen umfasst. Man muss beide Welten im Blick behalten, will man nachhaltige Verbesserungen anstoßen.
- ▶ Kommen Sie den Bedürfnissen und Werten der Mitarbeiter entgegen: Untersuchungen zeichnen ein umfassendes Bild der Werte, die für die Arbeit als wichtig erachtet werden. Dazu gehören z.B. Transparenz, Autonomie, Partizipation, Anerkennung, Fairness, Vertrauen und Sinn der Arbeit. Manche Wünsche, wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, sind schwer zu erfüllen, während Faktoren wie Partizipation und Transparenz grundlegender Bestandteil von Unternehmenskultur und Führungsprinzipien sind.
- ▶ Fördern Sie Motivation und Kreativität der Mitarbeiter. Die folgenden Führungsgrundsätze können dabei helfen, das Innovationspotenzial der Belegschaft zu stärken:
 - ▶ Sinn und Vision müssen top-down vermittelt werden.
 - ▶ Den jeweiligen Aufgaben müssen die richtigen Talente und Interessen zugeordnet werden.
 - ▶ Kommunikation und Information müssen offen und transparent sein.
 - ▶ Mitarbeiter erhalten konstruktives Feedback.
 - ▶ Personalentwicklung muss gefördert werden.
 - ▶ Gerechte Entlohnung für alle Beschäftigten.
 - ▶ Es gilt das Führungsprinzip: „Hart in der Sache – sanft zur Person.“
- ▶ Selbstkontrolle: Bitten Sie aktiv um Feedback zum Führungsverhalten (z.B. 360-Grad-Feedback).
- ▶ Arbeiten Sie während des Veränderungsprozesses stetig an der Verbesserung Ihrer Kompetenz.

As Dieter Frey summarised, there is no need to develop a new leadership style, but rather to apply the fundamental principles in personal interaction and communication, simply "asking questions" and "listening to the employees", as well as implementing methods and tools for continuous improvement. He also presented a list of "excellent cultures", potentially leading to business excellence when appropriately transferred from Vision to Goal to Strategy.

These include a culture of...

- ▶ *client orientation*
- ▶ *entrepreneurship and responsibility*
- ▶ *critical rationalism*
- ▶ *problem solving*
- ▶ *dispute and conflict resolution*
- ▶ *fantasy and creativity*
- ▶ *curiosity*
- ▶ *discipline and professionalism*
- ▶ *civil courage*
- ▶ *ethics.*

Research findings suggest that investments in a better quality of leadership and organisational culture immediately benefit measurable outcomes, such as lower absenteeism, higher market share, a growing number of suggestions for improvement, customer satisfaction and a higher degree of identification with the company.

Zusammenfassend stellte *Dieter Frey* klar, dass es keine Notwendigkeit für einen gänzlich neuen Führungsstil gebe, sondern es vielmehr darum gehe, grundlegende Prinzipien der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation anzuwenden. Dazu gehört einerseits, einfach „Fragen zu stellen“ und „den Mitarbeitern zuzuhören“, andererseits Methoden und Instrumente für kontinuierliche Verbesserungsprozesse einzuführen.

Es lassen sich einige „exzellente Kulturen“ auflisten, die, wenn sie von der Ebene der Vision auf die der Strategie und schließlich auf die Zieldefinition übertragen werden, zu Business Excellence führen können.

Dazu gehören beispielsweise eine Kultur der...

- ▶ Kundenorientierung
- ▶ Verantwortung und des Unternehmergeistes
- ▶ Kritischen Vernunft
- ▶ Problemlösung
- ▶ Konfliktbereitschaft
- ▶ Fantasie und Kreativität
- ▶ Neugier
- ▶ Disziplin und Professionalität
- ▶ Zivilcourage
- ▶ Ethik.

Untersuchungsergebnisse lassen darauf schließen, dass Investitionen in bessere Führungsqualität und Organisationskultur umgehend zu messbarem Nutzen führen, beispielsweise zu sinkenden Abwesenheitsquoten, höheren Marktanteilen, vermehrten Verbesserungsvorschlägen, Kundenzufriedenheit und einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen.

New workplace – better life?

Prof. James O'Toole, Center for Effective Organizations at the University of Southern California, reported U.S. case studies and research results documenting the business strategy and performance of different kinds of organisations. He pointed out that although for the main part, of American employers practice a low-wage and low-benefit strategy to boost productivity and profit, there is noticeable evidence from so-called **“high involvement”** companies which succeed with the opposite approach.

As findings show, the executives of **“high involvement”** companies have realized that competitive advantage in a global economy increasingly must be achieved through the effective mobilisation of an educated, engaged, and committed workforce. To do that, these companies offer their workers challenging and enriched jobs, a say in the management of their own tasks and make commitments to low staff turnover and few layoffs. These companies - found in both service and manufacturing industries - are relatively egalitarian, with few class distinctions between managers and workers and relatively small ratios between the salaries of the higher management and average worker. Typically, workers are organised into self-managing teams, there is a strong sense that every employee is a member of a supportive community and all receive extensive, on-going training and education. All employees in these companies tend to be paid salaries, as opposed to hourly wages, and all participate in company stock ownership and share in company profits.

As a contrast to the **“high involvement”** companies James O'Toole distinguished the **“global competitive co-operations”** and the **“low-cost operators”**. The former are mainly active in the fields of entertainment, financial services or consumer products. They hire (and **“fire”**) highly talented people, pay them well for an extremely demanding work, but do not provide job security. **“Low-cost”** companies, such as many retail stores and discounters, generally offer products for low prices, provide simple and low-paid jobs and do not invest in personnel training and development – except for the top management level.

Neuer Arbeitsplatz – besseres Leben?

Prof. James O'Toole, Center for Effective Organizations an der University of Southern California, berichtete Fallstudien und Forschungsergebnisse aus den USA, die die Geschäftsstrategien und Erfolge unterschiedlicher Organisationsformen dokumentieren. Danach verfolgt der Hauptteil der US-amerikanischen Arbeitgeber eine Strategie niedriger Löhne und geringer Zusatzleistungen, um Produktivität und Profit in die Höhe zu treiben. Allerdings kommen beachtliche Hinweise von sogenannten **„High-Involvement“**-Unternehmen, die mit einer genau entgegengesetzten Strategie erfolgreich sind.

Diese Unternehmen haben erkannt, dass es in einer globalisierten Wirtschaft zunehmend darum geht, wettbewerbswirksame Vorteile durch die Mobilisierung einer gut ausgebildeten, engagierten und dem Unternehmen verpflichteten Belegschaft zu erreichen. Deshalb bieten sie ihren Beschäftigten anspruchsvolle Jobs an und verpflichten sich zu niedriger Fluktuation bzw. geringem Personalabbau. Die **„High-Involvement“**-Unternehmen – ob im Dienstleistungsbereich oder der herstellenden Industrie – sind verhältnismäßig egalitär organisiert und zeichnen sich durch geringe Statusunterschiede zwischen Managern und Arbeitern sowie relativ geringen Einkommensunterschieden zwischen oberem Management und der Arbeiterschaft aus. Die Mitarbeiter gehören üblicherweise selbst organisierten Teams an und profitieren durchweg von intensiven und kontinuierlichen Trainings- und Fortbildungsmöglichkeiten. Alle Mitarbeiter dieser Unternehmen erhalten feste Monatseinkommen statt Stundenlohn, und alle werden am Unternehmen und dem Gewinn beteiligt.

Als Gegensatz zu den **„High Involvement“**-Unternehmen stellte James O'Toole global **„umkämpfte“** Konzerne und **“Low-Cost“**-Firmen heraus. Erstere sind vor allem in den Bereichen Unterhaltung, Finanzdienstleistungen oder Konsumgüter zu finden. Nach dem Prinzip **„hire and fire“** beschäftigen sie hochtalentiertere Leute, die sie sehr gut für allerdings extrem fordernde Arbeit bezahlen, aber bieten ihnen keine Arbeitsplatzsicherheit. **“Low-Cost“**-Firmen, wie viele Einzelhändler und Discounter, bieten im allgemeinen billige Produkte und einfache, schlecht bezahlte Arbeitsplätze, und sie investieren, vom Top-Management abgesehen, nicht in Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen für das Personal.

The reason why the “high involvement” model has not spread further in America, James O’Toole commented, is because man-agers there believe they have to be successful before they can offer good working conditions to their employees. But man-agers who assume that higher profits drive better working conditions have their logic backwards. Contrary to conventional wisdom, research identified companies in virtually every industry that are profitable because they provide good jobs. By designing work tasks that are challenging, using management systems to share business information with employees at all levels, rewarding individual, team, and organisational performance, and investing heavily in the development of their human capital, executives at these companies create conditions in which workers can add large amounts of value.

In summary, it can be concluded that the greater the extent to which employees participate in profit sharing, stock ownership, and other forms of financial gains that derive from their efforts, and the greater the extent to which they also participate in organisational decision-making, the more they are committed to, engaged in and satisfied with their jobs.

Defining “good jobs”

A “good job” shows the following attributes:

- ▶ *good salary;*
- ▶ *challenging and meaningful tasks that lead to individual development and growth;*
- ▶ *a supportive community and*
- ▶ *security for the employees and their families.*

Als Grund für die geringe Verbreitung des “High Involvement“-Modells in den USA führte *James O’Toole* die Einstellung der Manager an, die glauben, sie könnten gute Arbeitsbedingungen erst anbieten, wenn sie selbst zuvor erfolgreich waren. Doch Manager, die meinen, dass höhere Profite gute Arbeitsbedingungen fördern, unterliegen einer verkehrten Logik. Im Gegensatz zur allgemeinen Überzeugung zeigen Untersuchungen, dass es in nahezu jeder Branche Unternehmen gibt, die profitabel sind, gerade weil sie gute Arbeitsplätze anbieten. Die Entscheidungsträger in diesen Unternehmen schaffen Bedingungen, die für die Mitarbeiter einen außerordentlichen Zusatznutzen darstellen: Herausfordernde Tätigkeiten, Managementsysteme zur Information aller Mitarbeiter auf allen Ebenen, Anerkennung der Arbeitsergebnisse von Individuen, Teams und Organisationseinheiten sowie umfangreiche Investition in das Humankapital.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Je mehr die Beschäftigten am Profit, am Unternehmen selbst sowie an anderen finanziellen Erträgen, die sie selbst mit erzielt haben, beteiligt werden und je höher der Grad der Partizipation an organisatorischen Entscheidungen ist, desto größer sind ihre Bindung ans Unternehmen, ihr Engagement für die Arbeit und ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz.

„Gute Arbeit“ ist demnach durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- ▶ Gute Bezahlung
- ▶ Anspruchsvolle und sinnvolle Aufgaben, die die individuelle Entwicklung fördern
- ▶ Unterstützendes Umfeld
- ▶ Sicherheit für die Mitarbeiter und ihre Familien.

The Future Priorities of Enterprise for Health (EfH)

Die zukünftigen Prioritäten von Enterprise for Health (EfH)

Investitionen in die betriebliche Gesundheitspolitik und partnerschaftliche Unternehmenskultur: **Der Business Case**

Alle Maßnahmen in diesen Handlungsfeldern müssen in der Praxis begründbar und nachvollziehbar einen Beitrag zu den Kernzielen von Unternehmen leisten. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- ▶ Welche Rolle spielen betriebliche Gesundheit und Unternehmenskultur für die Wertschöpfung in Unternehmen?
- ▶ Wie können Unternehmen ihren eigenen Entwicklungsstand in diesen Feldern beurteilen, und welche Instrumente eignen sich für diesen Zweck?
- ▶ Mit welchen Schlüsselindikatoren kann die Unternehmensleistung mit der anderer Unternehmen verglichen werden?
- ▶ Woran erkennt man „gesunde“ Unternehmen?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Arbeit von EfH, sowohl themenübergreifend als auch bezogen auf spezifische Problemstellungen und Beschäftigtengruppen.

*Investing in corporate health policy and partnership-based corporate culture: **The Business Case***

All measures adopted in this area have to make a reasonable and meaningful contribution to the core aims of businesses. The answers to the following questions are key to investment decisions:

- ▶ *What role does occupational health and corporate culture play in the creation of added value in companies?*
- ▶ *How can companies assess their own level of development in this field and which tools qualify for this purpose?*
- ▶ *Which key indicators exist to compare companies' performance to that of other companies?*
- ▶ *Which key indicators identify "healthy companies"?*

These questions are at the centre of EfH's work, which also includes looking at specific problems and particular groups of employees.

The role of leadership in health and corporate culture

The quality of personnel management is crucial for any kind of business performance. Moreover it plays an important role in the health and motivation of employees. The most important questions for the EfH network concerning its work on the issue of leadership are:

- ▶ *What future demands are placed on executives as a result of the change of economical, technical and social frameworks?*
- ▶ *Which skills should executives be endowed with and how can these skills be developed systematically?*
- ▶ *What role will healthy lifestyle play in this context?*
- ▶ *How can entrepreneurship and individual responsibility be encouraged?*

Die Rolle der Führung für Gesundheit und Unternehmenskultur

Die Qualität der Personalführung ist ein zentraler Faktor für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und zugleich für Gesundheit und Motivation der Beschäftigten.

- ▶ Welche Anforderungen ergeben sich aus den gewandelten wirtschaftlichen, technischen und sozialen Rahmenbedingungen für die Führungskräfte in der Zukunft?
- ▶ Über welche Fähigkeiten sollten sie verfügen, und wie können diese systematisch entwickelt werden?
- ▶ Welche Rolle werden gesunde Lebensstile in diesem Zusammenhang spielen?
- ▶ Wie lassen sich unternehmerisches Denken und eigenverantwortliches Handeln auf eine breitere Basis stellen?

Dies sind die wichtigsten Fragen, die EfH in seiner Arbeit zum Thema Führung beschäftigt.

Healthy corporate culture based on partnership

Success in competition relies on the ability to create new products, services and processes. EfH supports companies in finding answers to the following questions:

- ▶ *What distinguishes innovative companies from less innovative ones?*
- ▶ *What is the relationship between technical and social innovations?*
- ▶ *How do healthy working conditions contribute to the evolution of creativity and innovation?*

Eine gesunde und partnerschaftliche Unternehmenskultur

Erfolg im Wettbewerb hängt maßgeblich von der Fähigkeit ab, neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu schaffen.

- ▶ Was unterscheidet innovative von weniger innovativen Unternehmen?
- ▶ In welchem Verhältnis stehen technische und soziale Innovationen zueinander?
- ▶ Welchen Beitrag leisten gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen für die Entfaltung von Kreativität und Innovation?

EfH unterstützt Unternehmen bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen.

Increase in chronic illnesses – a challenge for work life and society

The development of illnesses in contemporary and future societies is determined by several chronic conditions which in principle can be influenced or avoided by individual and social measures of prevention and health promotion. Morbidity and mortality could therefore be reduced to a considerable extent.

- ▶ *How can work life – and companies - make a contribution to a healthier lifestyle of employees and society on the whole?*
- ▶ *How does work life and other areas of life affect the development of health-promoting and health-damaging habits?*

Die Zunahme chronischer Erkrankungen – Herausforderung für Arbeitswelt und Gesellschaft

Das Krankheitspanorama der heutigen und zukünftigen Gesellschaften ist durch einige chronische Erkrankungen geprägt, die prinzipiell durch individuelle wie soziale Prävention und Gesundheitsförderung beeinflusst werden können. Ein beträchtliches Ausmaß an Krankheitslast und vorzeitigem Tod ließe sich dadurch vermeiden.

- ▶ Wie kann die Arbeitswelt, wie können Unternehmen zu einem gesünderen Lebensstil der Beschäftigten und der Bevölkerungen insgesamt beitragen?
- ▶ Auf welche Weise beeinflussen Arbeitswelt und andere Lebensbereiche die Ausbildung von gesundheitsförderlichen und gesundheitsschädlichen Lebensgewohnheiten?

Demographic change – a plea for a health-supporting approach to longer working lives

To meet the challenges resulting from declining and ageing populations in several societies in Europe and other parts of the world, social security systems are being rebuilt and companies are setting the course for a new direction.

- ▶ *How can we create a new balance between the actual youth-centred attitudes and values and ageing workforces?*
- ▶ *Is there a need for reshaping work tasks and processes?*
- ▶ *How can health, motivation and individual performance be ensured over a person's whole lifespan?*

Demografischer Wandel – Für eine gesundheitsgerechte Gestaltung einer längeren Lebensarbeitszeit

Wir stellen uns den Herausforderungen, die sich aus der Alterung und Schrumpfung vieler Gesellschaften in Europa und anderen Regionen der Welt ergeben – die sozialen Sicherungssysteme befinden sich im Umbau, Unternehmen stellen die Weichen neu.

- ▶ Wie können wir die jugendzentrierten Einstellungen und Wertvorstellungen in eine neue Balance gegenüber alternden Belegschaften bringen?
- ▶ Müssen Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozesse neu gestaltet werden?
- ▶ Wie lässt sich Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit über die Lebensspanne hinweg sicherstellen und fördern?

Transition to a flexible work and private life – new forms of living, working and employment

First of all flexible systems for production and logistics have to be introduced, and then differing forms of work and employment will follow. At the same time new individual ways of life will emerge.

- ▶ *How can newly upcoming risks which are related to this development be avoided, i.e. with respect to marginal employment and low levels of qualification?*
- ▶ *How do unequal opportunities in life and employment commonly affect social coherence and especially corporate culture and the working atmosphere?*

Flexibilisierung der Arbeitswelt und anderer Lebensbereiche: Neue Lebens-, Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse

Der Flexibilisierung von Produktions- und Logistiksystemen folgen nunmehr sich differenzierende Arbeits- und Beschäftigungsformen. Parallel dazu entstehen ebenso neue, individualisierte Lebensformen.

- ▶ Wie können in diesem Zusammenhang neu auftretende Risikolagen, etwa in Fällen von geringfügiger Beschäftigung und geringen Qualifikationsniveaus, vermieden werden?
- ▶ Wie wirken sich ungleiche Lebens- und Beschäftigungslagen allgemein auf den sozialen Zusammenhalt und speziell auf Unternehmenskulturen und Arbeitsklima aus?

***A new definition of social and personal responsibility:
Developing individual responsibility based on a health-compatible
corporate culture***

There are dramatic changes within social systems in several countries around the world. The allocation of the burden of responsibility, in the face of fewer options - particularly caused by demographic changes and rising average life expectancy - has to be re-organised:

- ▶ *How can people be encouraged and empowered to take more responsibility for their own lifestyles?*
- ▶ *How can companies support this by measures of organisational development which enhance autonomy?*
- ▶ *What does social responsibility in a globalised world mean?*

**Soziale und persönliche Verantwortung neu definieren:
Eigenverantwortung auf der Basis einer gesundheitsgerechten
Unternehmenskultur entwickeln**

Die Sozialsysteme befinden sich in vielen Ländern der Welt in einem tiefgreifenden Wandel, die Verteilung von Lasten und Verantwortungen muss angesichts enger werdender Verteilungsspielräume insbesondere infolge von demografischen Änderungen und durchschnittlich gesteigener Lebenserwartung neu organisiert werden.

- ▶ Wie können Menschen befähigt werden, mehr Eigenverantwortung für die eigene Lebensgestaltung zu übernehmen?
- ▶ In welcher Weise können Unternehmen dies durch autonomiefördernde Maßnahmen der Organisationsentwicklung unterstützen?
- ▶ Was bedeutet soziale Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt?

Learning from one another – designing the world of work for tomorrow

- ▶ *Which tools can we use to organise the transfer of knowledge and know-how in an effective and sustainable manner?*
- ▶ *Who has to be involved in this process of learning?*
- ▶ *How can good practice projects be transformed into common best practice?*

*Networks like **Enterprise for Health** create opportunities for an exchange of experience and provide access to innovations. This allows member companies to improve their own practices and processes and demonstrate their engagement in important social issues.*

Voneinander lernen – Die Arbeitswelt von morgen gestalten

- ▶ Mit welchen Werkzeugen kann der Wissens- und Know-how-Transfer effektiv und nachhaltig organisiert werden?
- ▶ Wer muss auf Seiten der Unternehmen in diesen Lernprozess eingebunden werden?
- ▶ Wie wird aus Good Practice-Projekten allgemeine Best Practice?

Unternehmensnetzwerke wie **Enterprise for Health** schaffen Gelegenheiten für den Erfahrungsaustausch und Zugänge zu Innovationen. Einerseits können die Mitgliedsunternehmen dadurch eigene Praktiken und Prozesse verbessern, andererseits demonstrieren sie dadurch ihr Engagement in wichtigen gesellschaftlichen Themen.

Publisher Herausgeber

Bertelsmann Stiftung, BKK Bundesverband

Conceptual Design, Editing Konzept, Redaktion

Dr. Viola Weber, Dr. Gregor Breucker

BKK Bundesverband, Essen

Detlef Hollmann

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Michaela Mißler

Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen

Graphic Design Gestaltung

werkzwei.de, Bielefeld

Photography credits Bildnachweis

Fancy by Veer

August 2007 August 2007



BKK Bundesverband

Department of Health
European Information Centre
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen
Germany

 www.bkk.de

Dr. Gregor Breucker

Network Coordinator

 +49.201.179-1208

 BreuckerG@bkk-bv.de

Dr. Viola Weber


Project Manager


 +49.201.179-1297

 WeberV@bkk-bv.de

Lorraine Kruse

Network Administrator


 +49.201.179-1862

 KruseL@bkk-bv.de

| BertelsmannStiftung


Bertelsmann Stiftung


Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Germany


 www.bertelsmann-stiftung.de

Detlef Hollmann

Network Coordinator

 +49.5241.81-89831

 +49.5241.81-669831

 detlef.hollmann@bertelsmann.de

www.enterprise-for-health.org