Enterprise for Health

Psychosoziale Gesundheit und Führung



www.enterprise-for-health.org

BKK®

| Bertelsmann Stiftung

Psychosoziale Gesundheit

Eine Herausforderung für

Arbeitsbedingter Stress gehört inzwischen zu den wichtigsten Gesundheitsproblemen in der Europäischen Union.

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

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

Was können Unternehmen tun, um den negativen Folgen von Stress entgegenzuwirken? Welche Rolle spielt Stress für die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen und was können Führungskräfte leisten, um Beschäftigte zu unterstützen?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« im Rahmen seiner Sitzung im Oktober 2003 in Mondragon, Spanien.

Das Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) ist ein internationaler Unternehmenskreis, der initiiert von der Bertelsmann Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) unter dem Vorsitz der *EfH-Präsidentin Rita Süssmuth*, mit der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und moderner betrieblicher Gesundheitspolitik beschäftigt.

Warum in gesundheitsgerechte Arbeitsplätze investieren?

Graham S. Lowe (Alberta/Kanada) stellte vier Hauptargumente heraus, warum heutzutage Unternehmer an gesünderen Arbeitsumgebungen interessiert sein sollten:

- Kostenreduzierung (Krankheits- und Arbeitsunfähigkeitskosten)
- Verbesserung des Lernens und der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz
- Förderung einer innovativen Kultur und Erhöhung der Produktivität
- Verbesserung der Nutzung des Humankapitals, insbesondere bei alternden Belegschaften

und Führung

Unternehmenskultur und -gesundheit

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

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

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

Diese Veränderungen haben zu einem neuen Verständnis bzw. einer stillschweigenden Neudefinition von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsverträgen geführt. In vielen Unternehmen, die sich momentan in einem Restrukturierungs- und Downsizing-Prozess befinden, wird deutlich, dass sie von den ihnen noch verbliebenen Mitarbeitern einen 110-prozentigen Einsatz erwarten: Ein neuer »psychologischer Arbeitsvertrag« wird wirksam. Neben den negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und auf andere Aspekte der Lebensqualität schränken diese Veränderungen auch die Fähigkeit der Organisationen ein, die Kompetenzen und die Wissenbasis für ihre Geschäftstätigkeiten zu entwickeln und zu verbessern. Gleichsam gehen somit Potenziale zum Wandel verloren, was negative Folgen für die Innovation und die Gesamtleistung des Unternehmens mit sich bringt.

Unternehmen, so *Graham Lowe*, neigen dazu, sich auf die gesundheitsbezogenen Fehlzeiten (Absentismus) zu konzentrieren und dabei die Tatsache außer Acht zu lassen, dass die Hauptursache für reduzierte Leistung und Produktivität heute oftmals bei den Mitarbeitern liegt, die zwar anwesend sind, aber nicht vollständig produktiv (bereits bekannt unter dem Begriff »Presenteeism«). Der einzige wirksame Weg für Organisationen, diesem Problem entgegenzuwirken, ist, in gesundheitsgerechtere Arbeitsplätze zu investieren und eine mitarbeiterfreundliche Arbeitspraxis und -umgebung zu schaffen.

Stress and seine Auswirkungen auf Lernen und Innovation

Es herrscht breiter Konsens darüber, dass in unserer heutigen Wirtschaftswelt Wissen die Hauptquelle für Wettbewerbsvorteil ist. Nach *Graham Lowe* ist die negative Auswirkung von Stress auf Lernen und Innovation letztlich auch der Schlüssel für ein neues Verständnis für die strategische Notwendigkeit einer gesünderen Arbeitsumgebung.

Es wird deutlich, dass die Hauptcharakteristika einer »lernenden Organisation« denen eines »gesundheitsgerechten Arbeitsplatzes« sehr ähnlich sind. Daher stellt sich die zentrale Herausforderung, die Entwicklung einer gesunden Arbeitsumgebung voranzutreiben, um das innovative und wirtschaftliche Potenzial eines Unternehmens zu maximieren.

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

Psychosoziale Gesundheit

Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

Eine gesunde Organisation, so wie es *Graham Lowe* definiert, geht über die betriebliche Gesundheitsförderung hinaus und verbindet Gesundheit mit Leistung. Sie befasst sich mit individuellen gesundheitlichen Risikofaktoren und Arbeitsumgebungen. Ein gesundes Unternehmen muss ein Gleichgewicht zwischen den Kundenerwartungen, den Unternehmenszielen, den Mitarbeiterkompetenzen sowie den gesundheitlichen Bedürfnissen herstellen. Um dieses zu erreichen, ist ein Systemwechsel und die Zusammenarbeit von Arbeitsmedizin, Personalwesen, Organisationsentwicklung und den Führungskräften erforderlich.

Ein gesundes Unternehmen baut auf Werteorientierung und werteorientierte Unternehmensführung auf. Mitarbeiter können hier Vertrauen, Fairness und Respekt erwarten. Im Rahmen eines »psychologischen Vertrages« führt in der betrieblichen Praxis vor allem gelebte Fairness zu psychologisch gesunden Arbeitsplätzen.

Gesund führen

Führungsstärke ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines gesunden Unternehmens. Die entscheidende Herausforderung für die Führung und das Management liegt in der Vertrauensarbeit für den notwendigen Wandel der Organisation. Führungskräfte müssen sich den folgenden Fragen widmen:

- Wie sieht die Vision eines gesunden Unternehmens aus?
- Welche Werte unterstützt diese Vision?
- Wie können diese Werte gelebt werden?
- Wie können Führungskräfte den Wandel tragen und unterstützen?

Mentale Gesundheit aus europäischer arbeitswissenschaftlicher Sicht

Eberhard Ulich (wissenschaftlicher Leiter EfH) ergänzte das Thema aus europäischer arbeitswissenschaftlicher Sicht und zeigte neben den Ursachen von Stress eine Reihe von erfolgsversprechenden Präventions- und Interventionsstrategien auf.

Um das Phänomen Stress besser verstehen zu können, lohnt ein Blick auf den Aspekt der Sinnhaftigkeit der Arbeit. Dabei sind zwei Konzepte besonders wichtig:
Immer dann, wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie bei eigener Anstrengung auch wirklich etwas bewirken können, erleben sie sich als »selbstwirksam«. (Konzept der Selbstwirksamkeit/self efficacy concept) Leider sieht es gerade heutzutage im Arbeitsalltag von immer mehr Beschäftigten ganz anders aus. Häufig führt das persönliche Fazit »Eigentlich kann ich überhaupt nichts bewirken!« zu Stress, der nicht nur mit depressiven Verstimmungen einhergehen kann, sondern auch vor allem im engen Zusammenhang zu kardiovaskulären Erkrankungen zu sehen ist.

und Führung

Neben mangelnder Selbstwirksamkeit haben immer mehr Menschen das Gefühl, dass sie für ihre Anstrengungen bei der täglichen Arbeit und für ihre Bemühungen, hier das Beste zu geben, im Gegenzug jedoch nicht die Belohnung bzw. Gratifikation erhalten, die sie glauben, erwarten zu dürfen. Sogenannte »Gratifikationskrisen« können die Folge sein, die Beschäftigte auf ganz unterschiedliche Aspekte durchleben können: So glauben beispielsweise die einen Mitarbeiter, nicht den Lohn zu bekommen, den sie verdient hätten oder nicht die Anerkennung und Zuwendung ihres Vorgesetzten des Unternehmens oder der Organisation zu erhalten, die sie erwarten bzw. für gerechtfertigt halten. Andere Beschäftigte beziehen die verdiente Belohnung auf die ihnen zustehende Arbeitsplatzsicherheit oder die Möglichkeit zur beruflichen Entwicklung.

Das sogenannte »Verausgabungs-Belohnungs-Ungleichgewicht« (efford-reward imbalance) führt unter Umständen zu dramatischen Folgen, vor allem aus mittel- oder langfristiger Sicht: Ganz aktuelle langfristige Untersuchungen und Langzeitstudien zeigen beispielsweise, dass Menschen in Gratifikationskrisen ein 3,42mal höheres Risiko für einen Herzinfarkt aufweisen (Vergleichsgröße: Menschen ohne Gratifikationskrisen). Nach einer aktuellen finnischen Studie liegt für Menschen in Gratifikationskrisen sogar das Risiko einer kardiovaskulären Mortalität ca. 2,4 mal so hoch.

Wie kann arbeitsbedingter Stress reduziert werden?

Nach *Eberhard Ulich* haben wir in Europa ausgehend von dem »International Council for Quality of Working Life« und dessen Arbeit sowie den Entwicklungen in den 80iger Jahren bezüglich der Überlegungen zur Stressreduzierung am Arbeitsplatz einiges gelernt.

Sinnvolle Strategien zur Stressreduzierung rücken nicht nur die Arbeitsaufgabe in den Mittelpunkt, sondern berücksichtigen darüber hinaus auch die Organisation als Ganzes. Somit kann auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung im Sinne eines beteiligungsorientierten/partizipativen Managements in Verbindung mit Personalentwicklung und Karriereplanung, Zielvereinbarung, Teambildung und entsprechenden Be-/Entlohnungssysteme gesundheitsförderlich wirken und psychische Belastungen vermeiden helfen. In einem unterstützenden Organisationsklima im Sinne einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur kann die Arbeit bzw. können Arbeitsaufgaben immer dann persönlichkeits-, gesundheitsförderlich und motivierend wirken, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Vollständigkeit
- Aufgabenvielfalt
- Möglichkeit zur sozialer Interaktion
- Autonomie
- Möglichkeiten für Lernen und Entwicklung
- Sinnhaftigkeit.

Gerade die Vollständigkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgaben (completeness of the task) stehen im Zentrum der europäischen Überlegungen zur stressvermeidenden und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Hier sind – speziell auch in den deutschsprachigen Ländern – bereits sehr gute Verfahren entwickelt worden, die die Möglichkeit bieten, das subjektive Erleben der Beschäftigten in Bezug auf die Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeiten zu erfassen. In Bezug auf den Einsatz neuer Technologien – so *Eberhard Ulich* – seien ganz besondere Anforderungen zu beachten, die einer technologischen Steuerung, einem Planungs- und Steuerungssystem, widersprechen, das die Arbeitsabläufe bis ins Einzelne festlegt und den Menschen in diesem Sinne bindet.

Alles in allem zählt die Vermeidung von Stress in Zeiten von zunehmendem Sinn- und Kontrollverlust und der Intensivierung der Arbeit zu einer elementaren Herausforderung. *Eberhard Ulich* ist überzeugt, dass Investitionen in partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik eine Managementaufgabe par excellence darstellen.

Investitionen in partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik lohnen sich. Unstrittig ist, dass sie wichtige Beiträge zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele eines Unternehmens leisten.

Zum Business Case betrieblicher Gesundheitspolitik

Graham Lowe empfiehlt Organisationen, die betriebliche Gesundheit zu einem grundlegenden Bestandteil all ihrer »Change Management«-Strategien zu machen. Um letztlich erfolgreich sein zu können, müssen gesundheitsförderliche Aktivitäten mit Dringlichkeit verfolgt und von einer überzeugenden Kommunikation getragen werden, die dazu beiträgt, sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter zu informieren und zu motivieren.

Gesundheitsgerechte Arbeitsplätze und Produktivität

Graham Lowe berichtete von den wesentlichen Ergebnisse aus amerikanischen Forschungsstudien, die zeigen, dass umfassende betriebliche Programme für das Wohlergehen am Arbeitsplatz zu beeindruckenden Kosteneinsparungen führen und die Produktivität steigern.

Indizien lassen auf Kausalzusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und Interventionen schließen, die darauf ausgerichtet sind, gesündere Arbeitsplätze, eine verbesserte Mitarbeitergesundheit und insgesamt eine bessere Gesamtproduktion zu erreichen. Die Untersuchungen konnten sogar eine Kapitalrendite, d.h. einen Return on Investment (ROI) zwischen $ 3 und $ 8 für jeden Dollar belegen, der über fünf Jahre lang in betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme investiert wurde.

Einige Meinungsführer lassen sich jedoch auch von diesen Zahlen nicht überzeugen. *Graham Lowe* räumte zwar ein, dass es schwierig ist, einen direkten Zusammenhang zwischen einer Intervention und einer Veränderung in der Organisation nachzuweisen; aber dafür ist – nach seiner Meinung – ausreichend Wissen vorhanden, um die Unternehmen zu überzeugen, jetzt aktiv zu werden.

Um die Ergebniszusammenhänge weiter zu bestätigen, müssen sich zukünftige Untersuchungen auf mehrere Bereiche konzentrieren. Dazu gehören:

- die gemeinsamen Auswirkungen von betrieblicher Gesundheitsförderung, Personal- und Organisationsentwicklung auf die Unternehmensleistung;
- die Zusammenhänge zwischen Arbeitsgestaltung und Produktivität sowie deren Auswirkungen auf Lernfähigkeit, Innovation, Absentismus, Umsatz und Arbeitsleistung im Unternehmen;
- die Bewertung der Vorteile von gesundheitsgerechteren Arbeitsplätzen für die Gesellschaft.

Bisher gibt es sowohl in den einzelnen Unternehmen wie auch unternehmensübergreifend bzw. konzernbezogen keine systematische Datenerfassung, die diese Zusammenhänge abbildet.

Daher stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Untersuchungen, die auf ihre spezifischen Geschäftsgegebenheiten zugeschnitten sind, zu entwickeln und durchzuführen. Erst somit erhalten sie solide Daten und Analysen über das Verhältnis zwischen Gesundheit am Arbeitsplatz, Personal- und Organisationsentwicklung und der Unternehmensleistung, die sich an betrieblichen Parametern, finanziellen Vorteilen und kunden- oder qualitätsbezogenen Ergebnissen messen lässt.

Ergebnisbewertung und Wirksamkeit

Die Ergebnisbewertung ist entscheidend für weitere Unternehmensaktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsorganisation. Es geht um einen evidenzbasierten Business Case.

Dabei muss jede Organisation – so empfahl *Graham Lowe* – ihr eigene Vorgehensweise entwickeln, die sowohl den spezifischen Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und auch der Business Performance des Betriebs Rechnung trägt.

Graham Lowe ermutigte Unternehmen dahingehend, dass sie selbst bereits über einen umfangreichen Datenbestand verfügen und das »Rad nicht neu zu erfinden« haben. Verwaltungsdaten, Mitarbeiterbefragungen, Auswertungen bzw. Evaluationsergebnisse und Qualitätsstatistiken können wertvolle Informationen liefern. Insgesamt ist es wichtig, Prozesse und Ergebnisse zu bewerten. Dabei kann vor allem ein Benchmarking, mit internem wie externem Fokus, wertvoll sein. In diesem Zusammenhang ist auch eine externe Auszeichnung, wie beispielsweise die britische Auszeichnung »Investors in People« und die EU-Auszeichnung »Best in Europe«, im Wert nicht zu unterschätzen. Hierbei fehlt – so *Graham Lowe* – noch eine gesonderte oder ergänzende Anerkennung als »gesunde Organisation«.

Absentismus – »Präsentismus«

Zur Darstellung der Wirksamkeit von Interventionen der betrieblichen Gesundheitsförderung wird häufig die Kosteneinsparung durch Fehlzeitenreduzierung herangezogen. Jedoch erhöhen reduzierte Abwesenheitszeiten nicht notwendigerweise die Produktivität.

Man muss auch die Leistungsfähigkeit der anwesenden Mitarbeiter einbeziehen: Es gibt zwei Arten des sogenannten »Presenteeism«: Zum einen das Konzept des »arbeitenden Kranken«, dann wenn Beschäftigte krank oder verletzt zur Arbeit kommen; zum anderen gibt es Mitarbeiter, die länger als nötig am Arbeitsplatz bleiben, um beispielsweise ihr besonderes Engagement auszudrücken oder um hohen Arbeitsbelastungen und/oder Arbeitsplatzunsicherheit zu begegnen. In beiden Fällen herrscht im Unternehmen ein hoher Arbeitsdruck bzw. eine hohe Arbeitsbelastung.

Nach *Graham Lowe* kann in einem Unternehmen auch das »Absentismus Management Programm« selbst für die Fehlzeiten mitverantwortlich sein, z. B. durch seine Struktur und die Einführungspraxis. Bereits existierende Programme müssen hier auf ggf. unbeabsichtigte Fehlentwicklungen untersucht werden.

Aus der Praxis für die Praxis – erfolgreiche

Bei **Kostal CR, spol. s r.o.** *(Tschechische Republik)* zeigen sich Stressprobleme sowohl im Produktionsbereich, wie auch im Verwaltungs- und Managementbereich.

Nach *Pavla Prihodova* ergeben sich in der Fertigung Belastungen vor allem aus den spezifischen Arbeitsbedingungen, wie z.B. Monotonien oder Schichtbetrieb, sowie aus den zwischenmenschlichen Beziehungen und der Arbeitsorganisation. Im administrativen Bereich können neben zwischenmenschlichen Konflikten auch die permanente Bildschirmarbeit und die zunehmende Arbeitsbelastung »stressen«.

Kostal ist es erfolgreich gelungen, die psychischen Hauptbelastungsfaktoren vor allem durch gesundheitsförderliche Gestaltung der Aufgaben und Arbeitszeit abzubauen. Zusätzlich werden flexible Produktionskonzepte durch verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen (Job Rotation, Qualifizierung etc.), abgefedert. Medizinische Betreuung mit präventiven Check-Ups für psychosomatische Erkrankungen sowie Muskel- und Skeletterkrankungen wirken ergänzend. Dabei wird auch ein Psychologe eingesetzt.

Obwohl alle Unternehmensbereiche und Personengruppen im Rahmen der Stressprävention im Betrieb mit einbezogen werden – so *Pavla Prihodova* – greift *Kostal* auch auf externe Unterstützung zurück und nutzt, neben der Problemanalyse und dem Gesundheitsbericht durch den internen Betriebsarzt, auch gezielt Expertenwissen von außen.

In Zukunft ist es geplant, sich vermehrt auf das Problem der psychischen Arbeitsbelastung im Management zu konzentrieren und die Ergonomie am Arbeitsplatz in den Fokus zu nehmen. Es werden den Phänomenen Gewalt und Mobbing mehr Aufmerksamkeit geschenkt und in verbesserte Information und Kommunikation, Flexibilität, Arbeitsvariabilität und Mitarbeitermotivation investiert. Zusätzlich steht die Entwicklung von Maßnahmen an, die das individuelle Stressmanagement – mit Elementen wie Entspannung/Erholung, Kommunikation – der Beschäftigten unterstützen und eine Befragung zum subjektiven Stresserleben ermöglichen soll.

Pavla Prihodova erwähnte im Zusammenhang mit dem Thema psychische Belastung auch besondere Herausforderungen, die sich aus der (Weiter-)Entwicklung eines Wirtschaftsraums (Globalisierung, internationale Märkte) bzw. der dort ansässigen Unternehmen ergeben und durchaus auch zu Stressoren werden können. Die Veränderungen in der Tschechischen Republik im Laufe der letzten zehn Jahre machten sowohl in der Unternehmensgruppe wie auch bei *Kostal* eine Reihe von organisatorischen Anpassungen erforderlich. Anhand des Beispiels der Funktion eines »Supply Chain Managers« wurde deutlich, inwieweit sich auch konkret Aufgabenbereiche entsprechend wandeln können: So trägt der Stelleninhaber nunmehr die Verantwortung für den Gesamtprozess – von der Kundenbestellung bis zur Auslieferung –, was neben den erhöhten Anforderungen und ggf. Belastungen durchaus auch mit Gesundheitspotenzialen wie Ergebnisnähe, Sinnerleben und Karrieremöglichkeit verbunden ist.

Ein besonderes Problem stellt bei *Kostal* das 12-Stunden-Schichtsystem dar. Für die Einführung, bei der man sich durch das National Health Institute (NIOH) beraten ließ, spielten Gründe wie der Verlust von Informationen bei Arbeitsübergabe – einhergehend mit Qualitätseinbußen – und die notwendige Reduzierung von Fahrzeiten eine entscheidende Rolle. Generell belegen einige Studien keinen zu verzeichnenden negativen Einfluss des 12-Stunden-Schichtssystems, jedoch gilt diese Regelung vor allem bei hohem physischen oder psychischen Stress als nicht empfehlenswert. Das beratende NIOH empfahl *Kostal* beispielsweise maximal drei aufeinanderfolgende Schichten (2 Nachtschichten) mit einer darauf folgenden 1 – 2tägigen Erholungsphase.

Insgesamt, so *Pavla Prihodova*, steht bei *Kostal* momentan die Individualisierung der Arbeitszeit im Mittelpunkt der Stressintervention, wobei u.a. diskutiert wird, ob es günstiger wäre, mehr Kurzpausen einzurichten oder ob eine Halbierung der 12-Stunden-Schicht zu mehr Erfolg führen könnte.

KOSTAL

Unternehmensbeispiele

Stora Enso *(Finnland)* setzt nicht nur zur Verringerung psychischer Belastungen auf eine Unternehmenskultur, die auf einer klaren Mission, Vision und gemeinsamen Werten basiert, sondern diese sichert bei dem Papierhersteller die nachhaltige Entwicklung (sustainability). *Paavo Jäppinen* stellte das »*Stora Enso* Survey System« vor, dass als web-basiertes, umfassendes Fragebogensystem im Jahre 2003 zusammen mit einer Unternehmensberatung eingeführt wurde.

Damals sprach nicht nur der besondere Stellenwert von kulturellen Werten, Managementpraktiken, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei *Stora Enso* für diese Neuentwicklung. Auch wünschten die verschiedenen Unternehmensbereiche und -units ein vereinheitliches System, was das Benchmarking bezogen sowohl auf interne wie auch auf externe Daten ermöglicht.

Gegenwärtig deckt das *Stora Enso* Survey System folgende Schwerpunkte ab:

1. die Erhebung von Werten und Haltungen, durchgeführt unter den Angehörigen des oberen Managements;
2. die Erhebung der internen Kundenzufriedenheit, welche die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen und Funktionen der Belegschaft und Serviceeinheiten misst;
3. die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit, die von unterschiedlichen Stellen bei *Stora Enso* durchgeführt wird. Sie setzt auf einem standardisierten Fragebogen auf, lässt aber auch Raum für abteilungsspezifische Zusatzfragen.

Im Detail umfasst beispielsweise der Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit (Employee Satisfaction Survey) bei *Stora Enso*, der bereits in 16 verschiedenen Sprachen vorliegt, 52 Standardfragen zu den Bereichen Kommunikation, Organisation und Effizienz, Management und soziale Beziehungen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitgeberimage, Werte, Qualität und Führungsstil. Ein »Mitarbeiterzufriedenheits-Index« (Employee Satisfaction Index) (0 – 100) basiert auf 25 Standardfragen, der mit verschiedenen Normen verglichen wurde. Darüber hinaus finden drei weitere Indices Anwendung, die sich auf die Unternehmenskultur, Personal- bzw. Kompetenzentwicklung und Unternehmensattraktivität bezogen auf Nachwuchstalente beziehen.

Es ist bei *Stora Enso* bis zum Jahresende 2005 geplant, so *Paavo Jäppinen*, das eigens entwickelte Befragungssystem im gesamten Konzern einsetzen zu können. Das Befragungssystem ist ein wichtiger Bestandteil des Mitarbeitergesundheitskonzeptes (employee well-being concept) und des Ansatzes zur Sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility/CSR). Kontinuierliches Benchmarking mit verschiedenen anderen Systemen soll hier – auch aus Sicht der einzelnen Unternehmensbereiche – ein erfolgreiches Instrument wettbewerbs- und konkurrenzfähig halten.

Aus der Praxis für die Praxis – erfolgreiche

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

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

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

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

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

Insgesamt ist die Resilience-Strategie ein proaktiver, präventiver und partizipativer Ansatz, der durch das Engagement und Einverständnis des Top Management getragen wird. Bestandteil sind einfache und standardisierte Tools zur Prozessverbesserung bei *GSK*. Die abgeleiteten Maßnahmen beziehen sich auf Einzelpersonen, Teams und im weiteren auf die Organisation. Ergebnisse und Einflussfaktoren werden genau überprüft.

Die Verantwortung für den Umgang mit Arbeitsstress trägt bei *GSK* das Management. Eine für Mitarbeitergesundheit zuständige Gruppe unterstützt, in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich beim Umgang mit arbeitsbedingtem Stress. Führungskräfte werden in ihrer Aufgabe, »Team-Resilience« zu fördern und das psychosoziale Wohlbefinden der Mitarbeiter zu unterstützen nicht allein gelassen.

Unternehmensbeispiele

Dies geschieht durch eine offene Kommunikation der bestehenden Stressursachen am Arbeitsplatz und die Verständigung über Rollen, Ziele sowie die persönlichen Prioritäten der Person wie des Unternehmens.

In einem »Team-Resilience«-Prozess, in dem gegenwärtig über 2 000 Beschäftigte aktiv engagiert sind, kommt vor allem der Qualifikation und Unterstützung (support) besondere Bedeutung zu.

Sue Cruse stellte den Erhebungs- bzw. Fragebogen »*GSK* Team Resilience and Mental Well Being Questionnaire« vor, der am Anfang des Prozesses – als Online-Version oder in Papierformat - zum Einsatz kommt. Hiermit sollen die potenziellen Belastungsherde bzw. Stressursachen im Team ermittelt werden, die nicht nur das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf beispielsweise Innovation, Umsatz und Termintreue haben: Beziehungen, Arbeitsanforderungen, Unternehmenskultur, Aufstiegsmöglichkeiten und Personalentwicklung, Kontrolle der Arbeit, Führung und individuelle Faktoren, wie z. B. Einstellungen bzw. Charakteristika der Teammitglieder. Um die Anonymität der Erhebung zu sichern, so *Sue Cruse*, wird der Fragebogen erst ab einer Teamgröße von acht Personen eingesetzt.

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

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

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

Aus der Praxis für

Der Business Case für partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

Franz Netta stellte den Business Case für Investitionen und das Engagement der *Bertelsmann AG* im Bereich partnerschaftlicher Unternehmenskultur und betrieblicher Gesundheitspolitik anhand zweier Instrumente vor.

Für die Mitarbeiterbefragung bei *Bertelsmann* wurden beispielsweise 27 000 Datensätze allein in Deutschland analysiert. Für eine Spezialauswertung zum Faktor Gesundheit (»Was empfinden Mitarbeiter als Gesundheitsschutz?«) kam eine Faktorenanalyse zu deutlichem Ergebnis: Die Gesundheit hängt sehr stark von der persönlichen Autonomie bzw. Selbstautonomie (self-realization) ab. Darüber hinaus spielen die Arbeitszeitregelung und die Transparenz über die Unternehmensziele (Information und Kommunikation) eine wichtige Rolle. Auf beide Einflussfaktoren haben – so *Franz Netta* – die Führungskräfte, z. B. über Zielfestlegungen und Schaffen von Freiräumen, maßgeblichen Einfluss.

Zusätzlich wurden bei *Bertelsmann* über 100 in die Mitarbeiterbefragung einbezogene größere Firmen vom zentralen Controlling, auf Grundlage der Umsatzrendite, nach wirtschaftlichem Erfolg gerankt. Diese Ergebnisse wurden mit dem Identifikationsgrad in Verbindung gebracht, der durch Fragen an die Beschäftigten zu Identifikation mit dem Unternehmen und dem eigenen Job ermittelt wurde. Zusammen in ein Ranking gebracht, kommt die Analyse zu einer wichtigen Business Case-Aussage:

Die 25 *Bertelsmann*-Firmen, die die höchste Mitarbeiteridentifikation aufweisen, zählen gleichzeitig zu den 25 wirtschaftlich Erfolgreichsten mit der höchsten Umsatzrendite. Die 25 Firmen mit dem niedrigsten Identifikationsgrad bilden auch gleichzeitig die Gruppe der 25 am wenigsten erfolgreichsten Firmen.

Mit Hilfe neuester statistischer Verfahren (Pfadanalyse, Strukturgleichungsmodell) konnten nicht nur Zusammenhänge (Korrelationen) zwischen den Antworten und Faktoren der Befragung aufgezeigt werden, sondern auch Wirkungsrichtungen und die tatsächlich den Identifikationsgrad beeinflussenden Faktoren: Während Lohn und Gehalt nur eine zu vernachlässigende Größe darstellen (Einfluss unter 1 Prozent), spielen neben der Information über die Geschäftsstrategie der Firma und die Arbeitsbedingungen vor allem die Autonomie und Selbstkontrolle – mit einem ermittelten Einfluss von 62 Prozent – eine entscheidende Rolle. Auch hier können vor allem die Führungskräfte ihren direkten Einfluss geltend machen; zusätzlich unterstützen beispielsweise Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung und Training die Autonomie und Selbstkontrolle der Mitarbeiter.

Gleichzeitig sehen die Mitarbeiter einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem ihnen gewährten Freiraum in der persönlichen Arbeit und dem Schutz ihrer Gesundheit durch die Firma. Bezieht man die Krankenquoten ein, lässt sich der Zusammenhang auch objektiv nachweisen. **Somit bilden »Partnerschaft – Identifikation – Erfolg« ein fundiertes Argument zur Kulturentwicklung als Win-Win-Situation für die Mitarbeiter und das Unternehmen.**

die Praxis

– erfolgreiche Unternehmensbeispiele

Um eine konzernweite Lernkultur voranzutreiben, wurde bei *Bertelsmann* ein neues Instrument entwickelt: Das »Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« (Learning and Reporting System on Corporate Culture) wurde als Selbstregelsystem geschaffen, um einen Prozess des Dialoges und des gegenseitigen Lernens zu initiieren und die Unternehmenskultur des Konzerns kontinuierlich umzusetzen und weiter voranzutreiben.

Im Mittelpunkt steht der *Bertelsmann*-Kultur- bzw. Partnerschaftsindex, der mit seinen 8 Dimensionen wie z.B. gemeinsame Werte und Ziele, Delegation, Führung, Information/Kommunikation, Partizipation und Personalentwicklung konzernweit erhoben wird. Die Ergebnisse lassen konzerninterne Good-Practice-Beispiele erkennen, die in einem gezielten weltweiten Informations- bzw. Know-How-Transfer für alle Unternehmensleitungen die Möglichkeit eröffnen, neue Erkenntnisse darüber zu erhalten, was andere Bertelsmann-Firmen bereits erfolgreich einsetzen.

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

BERTELSMANN
media worldwide

Konsequenzen für die Praxis

Stress reduzieren

Der Erfahrungsaustausch im EfH-Netzwerk führte zu folgenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis:

1 Verstärkte Aufmerksamkeit für ein weit verbreitetes Phänomen: Die Intensivierung der Arbeit

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

2 Psychosoziale Gesundheit: die Archillesferse einer wissensbasierten Wirtschaft

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

und gesund führen

3 Aufgabe einer werteorientierten Führung

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

4 Ein Schritt in Richtung gesundes Unternehmen

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









































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

Detlef Hollmann
+49.52 41.81-8 98 31
detlef.hollmann@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

BKK Bundesverband
Kronprinzenstr. 6
D-45128 Essen

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

EfH-Präsidentin

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rita Süssmuth
Unter den Linden 71
D-10117 Berlin
+49.30.22 77 79 98
rita.suessmuth@bundestag.de

Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes

Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung GmbH (iafob)
Obere Zäune 14
CH-8001 Zürich
+41.1.2 54-30 65
eberhard.ulich@iafob.ch

Wissenschaftlicher EfH-Berater

Prof. Dr. Jean-François Caillard
Former President of the »International Committee for Occupational Health« (ICOH)
Service de Medicine du Travail AP-HP
515 rue des Canadiens
F-76230 Bois-Guillaume
+33.2.32 88 85 90
jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

Akzo Nobel, Niederlande
Abt. ANH
P.O. Box 9300
Velperweg 76
NL-6800 SB Arnhem

D.A. (Rik) Bijl MSc
Health Adviser
+31.26.3 66 37 34
rik.bijl@akzonobel.com

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

Dr. István Miniska MD
Occupational Health Manager
+36.22.53 20 89
+36.22.53 13 11
istvan.miniska@alcoa.com

Arcelor S.A., Frankreich
17, Avenue des Tilleuls
F-57191 Florange Cedex

Dr. Michel Diss
Vice President Product Safety Health and Safety Directorate Arcelor
+33.3 82 51 60 20
michel.diss@arcelor.com

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

Dr. Franz Netta
Head of Central Services Human Resources/ Principles of Social Policy
+49.52 41.80 16 20
Franz.Netta@bertelsmann.de

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

Dr. Manuela Neto
Company Doctor
Caixa Geral de Depósitos DPE Medicina do Trabalho
+3 51.21.7 90-55 52
maria.neto@cgd.pt

Endress+Hauser Consult AG, Schweiz
Kägenstraße 7
CH-4153 Reinach

Peter Hauenstein
Corporate Director Human Resources
+41.6 17 15 77 30
peter.hauenstein@holding.endress.com

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

Carl-Sylvius von Falkenhausen
Projektleiter OneE.ON
+49.2 11.45 79 36 55
carl-sylvius.von.falkenhausen@eon.com

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

Jürgen H. Roeder
Employee Relations Manager
+49.2 21.90 13 85 0
jroeder@ford.com

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

Susan Cruse
Manager, Employee Health Support and Resilience, 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 Organisation and Culture
+47.22.59 59 13
kfv@hag.no

HILTI AG, Österreich
Werkstraße 13
A-6712 Thüringen

Dipl.-Ing. Hartwig Eugster
Vice President Manufacturing Plant Thüringen (A)
+43.55 50.24 51 32 13
hartwig.euster@hilti.com

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

Antton Mendizabal Iturriza
Director of Human Resources
+34.94.6 25 92 85
antmen@grupo.maier.es

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

Dr. med. Jan-Heiko Leuschke
Leitender Werksarzt
+49.89.14 89 23 36
jan-heiko.leuschke@muc.mtu.de

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

Prof. Bernd Tenckhoff
Vice President Operational Safety Management
+49.2 01.12-2 52 60
bernd.tenckhoff@rwe.com

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

Dr. Georges Jacob
Occupational Health Physician
+33.2 35.67 46 33
georges.jacob@shell.com

Stora Enso Oyj, Finnland
Havarinne 1
FIN-55800 Imatra

Prof. Dr. Paavo Jäppinen
Vice President Employee Well-Being and Occupational Health & Safety
+3 58.2 04.62 43 31
paavo.jappinen@storaenso.com

TITAN Cement Company, S.A., Griechenland
Halkidos 22A
GR-11143 Athen

John Voyiatzis
Industrial Relations Unit
+30 1.2 10.2 59 12 49
jvoyiatzis@titan.gr

Volkswagen AG, Deutschland
Brieffach 15 99
D-38436 Wolfsburg

Dr. Uwe Brandenburg
Zentrales Gesundheitswesen
+49.53 61.92 74 87
uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

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

Wieslaw Szurmiej
Head of Human Resources Department
+48.56.6 59 51 00
w.szurmiej@zetsa.torun.pl