

# GESUNDES ARBEITEN ALS BASIS FÜR DIE NEUE ARBEITSWELT (2021)

Portrait über die Transformation hin zu einer neuen Arbeitskultur bei der Zurich Gruppe Deutschland

Julia Massolle

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

## Darum geht es:

Seit einigen Jahren wird in der Zurich Gruppe Deutschland die Transformation hin zu einer neuen Arbeitswelt und -kultur gefördert. Megathemen, wie flexibleres Arbeiten, Digitalisierung, Automatisierung und selbstbestimmtes Arbeiten werden konsequent vorangetrieben. Der Umzug in ein neues Bürogebäude war Anlass für den Gesamtbetriebsrat, das Thema Gesundheit neu aufzuhängen. In der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) Gesundheit sind Prinzipien und Maßnahmen festgehalten, wie eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Arbeitskultur umgesetzt wird. Die GBV demonstriert den hohen Stellenwert von Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit selbstbestimmten Arbeitsformen. Sie ist mit dem Anspruch einer intensiven sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit entstanden.

Wir portraituren die Umsetzung von Vereinbarungen und fragen nach den Hintergründen für das Zustandekommen. Hierzu kommen Betriebs- und Personalräte zu Wort und ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen werden befragt.

## Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**



Die Zurich Gruppe Deutschland ist ein traditionsreiches Versicherungsunternehmen mit Hauptsitz in Köln und Frankfurt. Als Tochterunternehmen gehört es zur weltweit tätigen Zurich Insurance Group. In Deutschland sind rund 4.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Zurich Gruppe beschäftigt. Das Produktportfolio umfasst sowohl Versicherungen im Schaden- und Lebensversicherungsgeschäft als auch Leistungen in den Bereichen der Vorsorge und dem Risikomanagement. Der Gesamtbetriebsrat setzt sich aus 23 Mitgliedern von vier Standorten zusammen.

## 1 Ziel und Strategie

„Wir brauchen eine Arbeitskultur, in der Gesundheit nachhaltig gefördert und verfolgt wird“, beschreibt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Standorts Köln, Karl-Heinz Marx, das übergeordnete Ziel hinter der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) *Gesundheit*. Die Ursprünge der GBV sind in einer Reihe von unterschiedlichen Entwicklungen innerhalb der Zurich Gruppe Deutschland zu finden, die zusammengenommen die Entstehung einer neuen Arbeitswelt und -kultur fördern sollen.

Themen wie flexibleres Arbeiten, Digitalisierung, Automatisierung und selbstbestimmtes Arbeiten demonstrieren die Transformation, in der sich die Versicherungsbranche befindet. Allen voran steht die Umsetzung einer neuen Digitalisierungsstrategie, die im Jahr 2015 beschlossen worden war. Vorausgegangen war ein umsichtiger Prozess, der damals schmerzlich zeigte, dass Zurich innerhalb der Versicherungsbranche in puncto Digitalisierung zurücklag. Mit der Strategie wurde die IT erneuert sowie neue Tools und Produkte für digitale Vertriebswege entwickelt. Parallel zur Digitalisierung wurden weitere Transformationsprojekte umgesetzt, etwa die Einführung agiler Arbeitsformen. Beide Initiativen, eine zunehmende Digitalisierung und Agilisierung, symbolisieren eine konsequente Trendwende innerhalb Zurich. Sie gehen einher mit der Neugestaltung von Arbeit und Integration einer neuen Arbeitskultur, in der Beschäftigte über mehr Freiheiten, Autonomie und Selbstverantwortung verfügen.

Eben diese vielschichtigen Entwicklungen waren Anlass, sich mit einem übergeordneten Thema zu beschäftigen, das bei der Integration der neuen Arbeitskultur einen überaus wichtigen Stellenwert einnimmt: die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Die Zusammenführung der Standorte Köln und Bonn, verbunden mit dem Umzug in ein gemeinsames Gebäude in Köln mit freiem Raumkonzept, war für den Gesamtbetriebsrat (GBR) der Schlüsselmoment, die Gesundheit der Beschäftigten in den Mittelpunkt zu rücken. Im neuen Gebäude sollte ein innovatives Bürokonzept entstehen: Anstelle von einzelnen Büros gibt es deshalb Flächen mit parzellierten und gestaltbaren Elementen, die u. a. durch Sitzecken, Thinktanks, Besprechungsräume und Cafés ergänzt werden. Das neue Raumkonzept fußt auf einer offeneren und direkten Kommunikation und ist damit die konsequente Fortführung des beabsichtigten Kulturwandels.

Das Konzept löste bei den Beschäftigten vielfältige Bedenken und Unsicherheiten aus, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf der neuen Bürofläche sichtbarer. Der GBR erklärt, dass die Reaktion der

Beschäftigten nicht nur auf das neue Raumkonzept, sondern auch auf mehrere Umstrukturierungsprogramme mit Personalabbau zurückzuführen ist, mit denen die Beschäftigten in den letzten zehn Jahren immer wieder konfrontiert waren. Um die Sorgen der Beschäftigten greifbar zu machen, initiierte der GBR eine Befragung. Die Ergebnisse zeigten, dass die Beschäftigten eine Zunahme des Leistungsdrucks und eine schlechtere Arbeitsatmosphäre durch den Umzug befürchteten. Auch äußerten sie, dass die Komplexität der Arbeit in letzter Zeit gestiegen ist. Die Ergebnisse passen zu dem ohnehin zu verzeichnenden hohen Krankenstand, der oft in einer hohen psychischen Belastung begründet war. Der Handlungsbedarf war deutlich zu erkennen.



*„Aufgrund der Zahlen, die uns vorlagen, konnten wir demonstrieren, dass wir uns auf einem ungesunden Weg befinden, und dass wir eine dringende Umkehr machen mussten.“ - Karl-Heinz Marx, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.*

So überlegte zunächst der GBR intern, wie man den Berufsalltag der Beschäftigten stressfreier gestalten kann, um langfristig psychischen Erkrankungen vorzubeugen. Dabei wurde der GBR von einer externen Beraterin unterstützt. Um sich zu informieren und sich selbst eine Vorstellung machen zu können, besichtigte der Bauausschuss des GBR ein Bürogebäude, in dem bereits ein ähnliches Konzept umgesetzt worden war. Die Erfahrungen des örtlichen Betriebsrats waren wichtige Wegweiser. Ebenso wurde das Thema im Gesundheitszirkel Zurich Gruppe Deutschland diskutiert. Der Gesundheitszirkel besteht aus Vertretern und Vertreterinnen des Betriebsrats und von HR sowie anderer Organisationen, die sich mit der Gesundheit der Beschäftigten auseinandersetzen, wie z. B. die Betriebssportgemeinschaft. Auch das Management überzeugten die Umfrageergebnisse und der Krankenstand darin, dass ein dringender Handlungsbedarf vorlag. Denn ein gesundes Arbeiten ist die Basis für den ausgerufenen Kulturwandel. In der Auseinandersetzung war schnell klar, dass es einer Gesamtbetriebsvereinbarung bedarf, in der Regelungen zur Förderung einer gesunden Arbeitskultur festgelegt sind.



*„Und dann kamen viele Ängste zusammen, und das hat dazu geführt, dass diese Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheit auf den Weg gebracht wurde.“ - Karl-Heinz Marx, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.*

## **2 Die Gesamtbetriebsvereinbarung Gesundheit**

Die Inhalte der Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) wurden im GBR und Gesundheitszirkel ausgearbeitet und in regelmäßigen Abständen mit dem Arbeitgeber diskutiert und weiterentwickelt. In der Vereinbarung wurden Prinzipien, Verantwortlichkeiten, Strukturen und Methoden festgehalten, wie eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Arbeitskultur umgesetzt werden soll. Die GBV wurde im September 2019, pünktlich zum Einzug in das neue Gebäude, verabschiedet und gilt für fünf Zurich-Regionen:

Rheinland, Rhein-Main, Hamburg, Nord und Süd. Nachfolgend werden Auszüge aus der GBV vorgestellt.

Oberstes Ziel der GBV ist es, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt dafür genutzt werden, einen gesundheitsförderlichen und zukunftsweisen Freiraum für die Beschäftigten zu schaffen. Um die Gesundheitskompetenz innerhalb von Zurich auszubauen, wird grundsätzlich die Selbstverantwortung jedes Einzelnen betont, aber im Besonderen die Rolle der Führungskräfte herausgestellt. Durch eine gesundheitsgerechte Führung nehmen die Führungskräfte in der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung eine Schlüsselfunktion ein; hierzu zählen u. a. die Vermeidung von Überlastung und das Sicherstellen von hinreichender Transparenz, Partizipation und Wertschätzung. Ebenso wird darauf verwiesen, dass die Führungskräfte in hohem Maße dazu beitragen, ob und wie intensiv die zur Verfügung stehenden Gesundheitsmaßnahmen von den Beschäftigten genutzt werden. Gemeint sind damit verschiedene Angebote, z. B. aktive Auszeiten durch die Nutzung von Auszeit-Modulen oder Silence Rooms (Ruhe Räume, in denen sich die Beschäftigten zurückziehen können) und die Wahrnehmung betrieblich geförderter Sportangebote.

In der GBV nimmt der bereits beschriebene Gesundheitszirkel eine besondere Rolle ein. Er hat u. a. die Aufgabe, gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen aufzudecken und Maßnahmen zur Behebung vorzuschlagen, zu priorisieren, zu steuern und hinsichtlich ihrer Wirkung zu bewerten.

Um regelmäßig ein Bild über den Gesundheitszustand der Beschäftigten und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhalten, ist in der GBV ein jährlicher Gesundheitsbericht vereinbart. In ihm werden beispielsweise die Entwicklung der Anzahl psychischer Erkrankungen und die Belastungssituation dargelegt. In den Gesundheitsbericht fließen auch die Ergebnisse der Belegschaftsbefragung mit ein, deren regelmäßige Durchführung ebenfalls Teil der GBV ist. Durch die Belegschaftsbefragung sollen vor allem Belastungen und Gesundheitsbeschwerden erfasst werden.

Um langfristig das Thema Gesundheit als Teil der neuen Arbeitskultur zu implementieren, nimmt die Wissensvermittlung einen hohen Stellenwert ein. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, das Bewusstsein zum Thema Gesundheit durch z. B. Workshops, Aktionen und Schulungen langfristig hoch zu halten und immer wieder zu fördern. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf ein gesundes Führungsverhalten bei offenen Büroflächen gelegt. Führungskräfte sollen eine gesundheitsfördernde Arbeitskultur fördern, in der u. a. Wertschätzung, eine offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelebt werden. In der GBV wurde vereinbart, dass hier besondere Maßnahmen zum gesunden Führen umzusetzen sind. Auch hier nimmt der Gesundheitszirkel eine wichtige Funktion ein: Er entscheidet über die einzelnen Maßnahmen und ihre jeweiligen Zielgruppen mit. Beispiele für die Wissensvermittlung sind Seminare über Mikropausen und Führungskräfte trainings über das Einhalten von Arbeitszeiten.

Ebenso wird in der GBV die Prävention thematisiert. Auch hier verpflichtet sich der Arbeitgeber, durch Gesundheitsangebote Krankheiten von vornherein zu vermeiden und Risiken zu minimieren.

In diesem Zusammenhang wird von den betrieblichen Sozialpartnern auf weitere, ergänzende Betriebsvereinbarungen, beispielsweise zu (Nicht-) Erreichbarkeit, Flexwork und zu Mikropausen verwiesen. Neben diesen

Vereinbarungen wurde als weitere wichtige Ergänzung zur GBV ein gesundheitsförderliches Raumkonzept für den Standort Köln entwickelt und verabschiedet. Es enthält verschiedene Maßnahmen, die den Beschäftigten Auszeiten und auch die Nutzung gesundheitsförderlicher Angebote ermöglichen. Neben Sportangeboten und einem Fitnessraum sind dies z. B. Deskbikes und höhenverstellbare Sitzhocker. Alle Maßnahmen eint das Ziel, das Wohlbefinden und die langfristige Gesundheit der Beschäftigten zu stärken.

### 3 Mitbestimmung

Der Gesamtbetriebsrat bewertet die Mitbestimmungskultur als überaus positiv. Dies zeigte sich auch bei der Aushandlung der GBV und bei der Konzeptualisierung und Ausgestaltung des Bürokonzpts. Beide wurden in einem sozialpartnerschaftlichen Miteinander entwickelt. Ein Beispiel dafür: Der Bauausschuss des Betriebsrats war von Beginn an bei allen baulichen Maßnahmen einbezogen worden und konnte deshalb beispielsweise bei dem Lüftungskonzept und der Gestaltung der Geräuschkulisse Einfluss nehmen und mitentscheiden. Der Anspruch einer sozialpartnerschaftlichen Gestaltung spiegelt sich in der GBV wider, in der die aktive Beteiligung des Betriebsrats an mehreren Stellen festgehalten ist.



*„Wir haben eine sehr, sehr gute Mitbestimmungskultur im Unternehmen und das führt dazu, dass wir in der Regel sehr früh in viele Prozesse eingebunden werden und wir unsere Ideen von vornherein einbringen können. Wir werden nicht nur gehört – wenn wir etwas schlüssig begründen, wird dem auch gefolgt.“ - Karl-Heinz Marx, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender.*

Wenn man speziell auf die Mitbestimmungsrechte in der GBV schaut, dann wird an verschiedenen Stellen explizit auf den Einbezug und das Mitspracherecht der Interessenvertretung verwiesen: Im Allgemeinen stellt der Gesundheitszirkel zur Identifizierung von Handlungsbedarfen und Initiierung und Kontrolle von Maßnahmen ein wichtiges Gremium dar, in dem der Betriebsrat automatisches Mitglied ist. Zwar obliegt dem Arbeitgeber die Vorbereitung und Steuerung des Gesundheitszirkels, doch ist in den Leitlinien festgehalten, dass die Arbeitnehmervertretung aktiv in die Planung und Umsetzung einbezogen wird und ihre Interessen zu berücksichtigen sind. Als eine Regel für diese Zusammenarbeit wurde in der GBV vereinbart, dass zu den Sitzungen des Gesundheitszirkels der Arbeitgeber und der Betriebsrat gemeinschaftlich einladen. Dies setzt voraus, dass sich diese vorher auf eine gemeinsame Agenda einigen, die beiden Interessenlagen gerecht wird.

Weiterhin ist in der GBV festgehalten, dass der betriebliche Gesundheitsbericht automatisch den Betriebsrätinnen und -räten vorzulegen ist. Auch bei der vereinbarten regelmäßigen Belegschaftsbefragung wird dem Betriebsrat eine aktive Beteiligung zugesprochen. So sind die Planung, Durchführung und Auswertung mit dem Betriebsrat abzustimmen. Ebenfalls ist

festgehalten, dass Veranstaltungen zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitskultur zwischen den Betriebsparteien abzusprechen sind.

In den genannten Punkten wird von dem Betriebsrat großes Potenzial gesehen. Sie ermöglichen, dass eine hohe Transparenz über den Gesundheitszustand erreicht wird. Gut und regelmäßig über den Gesundheitszustand der Kolleginnen und Kollegen informiert zu sein, ist die Voraussetzung für alle nachfolgenden Schritte. Nur wenn die Entwicklungen des Gesundheitszustands bekannt sind, können die Beschäftigtenvertreterinnen und -vertreter reagieren und akute und präventive Maßnahmen auf den Weg bringen, z. B. durch ihre Vertretung im Gesundheitszirkel. Vorstellbar wäre auch, dass bei einer deutlich erkennbaren Schieflage eine Gefährdungsbeurteilung zur Offenlegung von gesundheitskritischen Faktoren initiiert wird.

Übergeordnet lässt sich für die GBV feststellen, dass sie den sozialpartnerschaftlichen Gestaltungsanspruch manifestiert, indem Begegnungen auf Augenhöhe ermöglicht werden und dem Betriebsrat ein aktiver Gestaltungsanspruch zugesprochen wird.

## 4 Ausblick

Die Gesamtbetriebsvereinbarung ist noch zu jung, als dass zum momentanen Zeitpunkt (Februar 2021) eine deutliche Wirkung auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ersichtlich wäre. Viele der vereinbarten Maßnahmen, etwa Schulungen, benötigen eine gewisse Vorlaufzeit. Zudem hat die Corona-Pandemie und die mit ihr eingezogene Verbreitung von Homeoffice die Umsetzung der GBV deutlich erschwert. Dass das Thema Gesundheit einen hohen Stellenwert einnimmt und viele präventive Angebote geschaffen wurden, wirkt sich jedoch bereits ersichtlich an anderer Stelle positiv aus: bei der Rekrutierung von Personal. Gerade die neue Beschäftigtengeneration legt deutlich mehr Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance und gesundes Arbeiten. Mit der GBV im Gepäck kommt die Zurich Gruppe Deutschland dem entgegen. Nach wie vor ist der Gesamtbetriebsrat der Überzeugung, dass mit der GBV die richtigen Weichen für den gewaltigen Kulturwandel bei Zurich gestellt wurden. Angestoßen durch ein neues Bürokonzept hat der Betriebsrat durch sein proaktives Engagement das Thema der Gesundheit neu aufgehängt und gedacht. Dem Betriebsrat war es ein wichtiges Anliegen, dass die Beschäftigten umfassend bei diesem Prozess mitgenommen werden. Deshalb orientierte man sich immer wieder an den Antworten und Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung. Der Gesamtbetriebsrat ist sich sicher, dass mit der vorliegenden GBV die Werkzeuge zur Verfügung stehen, um in der neuen Arbeitswelt langfristig die Gesundheit der Beschäftigten im Auge zu behalten. Sie ist der Schlüssel, um eine nachhaltige gesundheitsförderliche Arbeitskultur zu entwickeln. Das Urteil teilen weitere örtliche Betriebsräte, die das Konzept der GBV an ihren jeweiligen Standorten übernommen haben.

Kritisch wird reflektiert, dass der Kulturwandel – auch beim Thema Gesundheit – Zeit und Geduld erfordert. Viele Beschäftigte scheuen sich aktuell

noch, die Angebote des Gesundheitskonzepts tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Hier wirkt sich auch das vermehrte Homeoffice während der Corona-Pandemie aus. Unabhängig davon muss die tatsächliche Nutzung nach Einschätzung des Gesamtbetriebsrats erst noch erlernt werden, insbesondere, weil zuvor jahrelang eine andere Unternehmenskultur gelebt wurde. Erst wenn alte Gewohnheiten abgelegt werden, kann das Gesundheitskonzept zu einem selbstverständlichen Teil der Arbeitskultur werden. Ein Hebel könnte dabei sein, dass Führungskräfte verpflichtend Schulungen zu den Themen Gesundheit und Stress belegen müssen. Die betrieblichen Sozialpartner sind sich einig, dass weiterhin an diesen Themen gearbeitet werden muss, denn auch zukünftig wird sich die Arbeitswelt stark verändern. Einen Vorgeschmack darauf gibt gegenwärtig die Corona-Pandemie. Bei allen Veränderungen gilt es, eine Balance zwischen gesundem Arbeiten und den Ansprüchen der Arbeitswelt zu finden. Aus Sicht der Interessenvertretung darf dabei der Leistungsgedanke nicht über ein gesundes Maß hinaus gehen. Ideen hierzu gibt es bereits reichlich, etwa die Entwicklung von Leitlinien zur Reduzierung von Belastungen. Die Sicherstellung einer gesundheitsförderlichen und nachhaltigen Arbeitskultur wird auch zukünftig eine zentrale Aufgabe der Interessenvertretung sein.



*„Der Mensch ist das teuerste Gut, das es zu schützen gilt.“ - Ruth Becker, freigestelltes Betriebsratsmitglied.*



### **Kontakt**

Karl-Heinz Marx

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Zurich Gruppe Deutschland

E-Mail: Karl-Heinz.Marx[at]zurich.com



### **Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!**

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### **Mitbestimmungsportal**

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

**Jetzt kostenlos anmelden auf:**

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)