



change | reader

Engagierte Unternehmen

change | reader

Engagierte Unternehmen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbiografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Reihe change | reader

Band Engagierte Unternehmen

E-Book zum Magazin *change* Ausgabe 1/2012

© 2012 *E-Book-Ausgabe*

Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Bertelsmann Stiftung

Umschlagabbildung: TommL/iStockphoto

ISBN 978-3-86793-422-0 (PDF)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

www.bertelsmann-stiftung.de/ebooks

www.change-magazin.de

Inhalt

Vorwort

Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft (Leseprobe)

Vorwort

Allianz AG – Betreuung und Reintegration von Unfallopfern

Axel Springer AG – Transparenz in der Holz- und Papierkette

BASF AG – Initiative Zukunft Rhein-Neckar-Dreieck

B. Braun Melsungen AG – Familie und Beruf vereinbaren

Deutsche Bahn AG – Kampf gegen Korruption

Deutsche Telekom AG – Neue Technologien und Wissensvermittlung ans Schulen

E.ON AG – Prävention von Jugendarbeitslosigkeit

HeidelbergCement AG – Klimaschutz in Indonesien

KarstadtQuelle AG – Verantwortung in der Lieferkette

Münchener Rück – Internationales Engagement zum Klimaschutz

OTTO – Armutsbekämpfung durch Ressourcenschutz

Solvay GmbH – Ökobilanzierung von Chemikalien

Volkswagen AG – Regionalentwicklung aus Standortinteresse

WestLB AG – Sozial- und Umweltverträglichkeit von Projektfinanzierungen

Glossar

Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure (Leseprobe)

Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen

Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen

Mittlernetzwerke in Deutschland

Unternehmensnetzwerke

Familie bringt Gewinn (Leseprobe)

Familienorientierte Personalpolitik aus Unternehmenssicht

Familienfreundliche Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit

Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen: Wie setzen sich gute Ideen in Unternehmen durch, und woran scheitern sie)

Familienbewusste Unternehmenskultur und Personalentwicklung

Arbeit und Leben in Balance – Herausforderungen für die Personalpolitik

Familie gewinnt (Leseprobe)

Lätzchen und Krawatte binden – familienfreundliche Unternehmen sind ein Gewinn für Wirtschaft und Beschäftigte

Erfolgsfaktor Familie: Betriebswirtschaftlicher Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik

Familien fördern, ethisch handeln

Vorwort

Unternehmen, die sich engagieren und Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen, investieren damit in die Rahmenbedingungen ihres eigenen Erfolges. Eine familienbewusste Unternehmenskultur ist dabei ein wichtiger Faktor. Spannend und relativ neu ist die Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen mit gemeinnützigen Institutionen.

Der vorliegende E-Book-Reader ergänzt die Schwerpunktausgabe »Engagierte Unternehmen« unseres Magazins *change* im März 2012. Die Beiträge präsentieren Praxisbeispiele für Corporate Social Responsibility in 14 deutschen Unternehmen. Zudem widmen sie sich den verschiedenen Facetten des Erfolgsfaktors Familie. Bei den Beiträgen handelt es sich um Auszüge aus Büchern des Verlags Bertelsmann Stiftung. Weitere Informationen zu unseren Verlagsprodukten finden Sie unter www.bertelsmann-stiftung.de/verlag.

Wir freuen uns über Ihr Interesse und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Regina Körner

Leiterin Kommunikation

der Bertelsmann Stiftung

Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft (Leseprobe)

Auszug aus:

Birgit Riess (Hrsg.)

Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft

Ein Management-Handbuch

Gütersloh 2006

ISBN 978-3-89204-865-7 (Print)

ISBN 978-3-86793-175-5 (PDF)

ISBN 978-3-86793-176-2 (EPUB)

© Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Vorwort

Betrachtet man die diversen Erhebungen, mit denen Unternehmen international wie national zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung befragt werden, erkennt eine große Mehrheit eine über reine Profitmaximierung hinausgehende Rolle in der Gesellschaft an. Angesichts der ebenfalls vielfältig erhobenen Meinungsäußerungen von Politikern¹, Interessengruppen und Bürgern drängt sich hingegen eine ganz andere Wahrnehmung auf. Das ist insoweit nicht verwunderlich und vor allem nicht neu, als es schon immer unterschiedliche Sichtweisen auf die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft gegeben hat, die die jeweiligen Standpunkte und Erwartungshaltungen widerspiegelt. Warum aber nimmt die Intensität dieser Debatte seit wenigen Jahren derart zu, und warum wird sie von Unternehmensseite unter dem Begriff »Corporate Social Responsibility« (CSR) auch in Deutschland verstärkt geführt?

Vor allem die Globalisierung und die damit einhergehende Ökonomisierung weiter Lebensbereiche hat die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen aufgeworfen. Weltweit organisierte Wertschöpfungsketten sowie die Verlagerung von Produktionsstandorten sind Stichworte, die die Vorteile, aber auch die Nachteile globaler Produktionsverflechtungen beschreiben. Und diese bekommen auch die hoch entwickelten Industrieländer zu spüren. Darüber hinaus wachsen die Kosten für die Exklusion der Menschen in den armen Ländern der Welt ständig an: in Form von Umweltzerstörung, Migrationen, Seuchen, Kriegen, Drogen, Kriminalität und Terrorismus. Und das merken auch die global agierenden Unternehmen: Armut und Unterentwicklung in der globalisierten Welt wirken sich unmittelbar auf die Unternehmenstätigkeit aus. Und zu den größten Risikofaktoren für wirtschaftliche Prosperität zählen instabile bzw. ständig wechselnde politische Verhältnisse.

1 Wir verwenden in dieser Publikation überwiegend keine geschlechtergerechte Sprache und verzichten in der Regel auf die weiblichen Funktions- und Berufsbezeichnungen.

Aus all dem ist mittlerweile eine veränderte Erwartungshaltung der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmenshandeln erwachsen, die sich Bahn bricht in globalen Initiativen wie dem Global Compact oder aber in weltweit organisierten Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen gegen tatsächliche oder vermeintliche Vergehen von Unternehmen. Unternehmen waren nie isoliert von gesellschaftlichen Erwartungen. Was heute anders ist, ist der intensive Druck, aber auch die zunehmende Komplexität der maßgeblichen Kräfte, die Geschwindigkeit, mit der sie sich verändern und die Fähigkeit von Aktivisten, die Öffentlichkeit zu mobilisieren. Der Philosoph Peter Sloterdijk brachte es in einem Vortrag auf den Punkt: Die Welt hat eine Dichte erlangt, in der die Tat unmittelbar zum Täter zurückkommt.

Hieran zeigt sich, dass »gutes« Unternehmenshandeln nicht ausschließlich moralischen Wertmaßstäben unterworfen ist. Vielmehr liegt es im strategischen Interesse der Unternehmen, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen. Gesellschaftliche und politische Kräfte können die strategische Landschaft ganzer Industrien fundamental verändern. Sie können die Reputation von Unternehmen torpedieren, gleichzeitig aber auch wertvolle Marktchancen eröffnen. Etwa wenn neue gesellschaftliche Bedürfnisse oder neue Konsumpräferenzen sichtbar werden. Oder wenn es darum geht, exzellente Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Aus diesem Blickwinkel wird das Management der gesellschaftlichen Verantwortung zum kritischen Erfolgsfaktor, und es steht in keiner Weise mit dem Gewinnprinzip im Widerspruch. Daher auch der Titel des Buches: *Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft*.

Vor allem multinationale deutsche Unternehmen nähern sich immer stärker diesem Ansatz von CSR an, der ein strategisches gesellschaftliches Engagement mit der Absicherung des operativen Geschäfts verknüpft. Er ergänzt sozusagen das traditionelle deutsche Verständnis: Insbesondere mittelständische und eigentümergeleitete Unternehmen betrachten Verantwortung gegenüber der Gesellschaft seit jeher als Teil ihrer Grundhaltung, die sich dementsprechend in klassischem Mäzenatentum und in Sponsoringaktivitäten in den Bereichen Kunst, Kultur und Sport äußert. Beide Positionen machen denn auch das spezielle deutsche Profil von CSR aus. Hinzu kommen die spezifischen Ausprägungen der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland, die die kulturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen für das Unternehmenshandeln darstellen. Vieles, was beispielsweise im angloamerikanischen Kontext von Unternehmen als CSR-Aktivität ausgewiesen wird, ist hier verbindliche gesetzliche Vorgabe und lässt keinen Raum für freiwilliges Unternehmenshandeln. Auch die Mentalität, bei gesellschaftlichen Problemen zuallererst nach dem Staat zu rufen, löst oftmals massives Misstrauen gegenüber CSR-Aktivitäten von Unternehmen aus. In dieser Gemengelage suchen viele Unternehmen heute einen neuen Weg, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, mit dem sich betrieb-

liche Ziele und gesellschaftlicher Nutzen verbinden lassen. Für diese Unternehmen ist das Managementhandbuch geschrieben.

Warum und vor allem wie Unternehmen mit der Herausforderung umgehen, dergestalt gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, hängt von vielen Faktoren ab: Branchenzugehörigkeit, Unternehmenskultur und Tradition, Organisation der Wertschöpfungskette etc. Ratschläge auf die Frage, was ein Unternehmen denn konkret tun sollte, gehen daher am Problem vorbei. Daher hat die Bertelsmann Stiftung mit Unterstützung von IFOK – Institut für Organisationskommunikation einen prozessorientierten Managementansatz entwickelt, mit dem Verantwortliche im Unternehmen eine Vorgehensweise ableiten können, um geeignete Themen zu definieren, einen strategischen Ansatz zu entwickeln und entsprechende Projekte mit ausgewählten Partnern aus Staat und Non-Profit-Sektor umzusetzen. Der vorgestellte Ansatz ist damit anschlussfähig hinsichtlich bereits bestehender Managementmodelle und gleichzeitig – was im Hinblick auf die Bedeutung von trisektoralen Kooperationen unabdingbar ist – anschlussfähig für politische und zivilgesellschaftliche Akteure.

Entwickelt wurde der Managementansatz auf der Basis von 14 Fallstudien. Diese Beispiele stellen Unternehmen vor, die mit CSR-Projekten gesellschaftlich relevante Probleme aufgreifen und in Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen zu erfolgreichen und glaubwürdigen Lösungen kommen. Dabei gibt die Palette der Themen (Arbeitsmarkt, Jugendarbeitslosigkeit, Klimawandel, Gesundheit, regionale Strukturentwicklung oder Entwicklungszusammenarbeit) einen Hinweis darauf, welche Potenziale in solchen sektorübergreifenden Kooperationen stecken.

Die Erkenntnisse aus den Fallstudien wurden mit einer Vielzahl von betrieblichen Experten und Vertretern aus öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen im Rahmen eines innovativen Projektansatzes diskutiert, auf ihre Übertragbarkeit geprüft und in den prozessorientierten Managementansatz integriert.

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle allen Experten, die an den Fallstudien mitgewirkt haben, und allen, die in den verschiedenen Foren und Workshops ihre Sachkenntnis eingebracht und damit einen wichtigen Beitrag zu diesem Handbuch geleistet haben.

Birgit Riess

Allianz AG – Betreuung und Reintegration von Unfallopfern

Einen »business case« für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen nachzuweisen gilt als die Königsdisziplin in der CSR-Debatte. Der Allianz ist dies gelungen. Sie hat ein Projekt aufgesetzt, das sowohl einen eindeutig sozialen Lösungsansatz adressiert als auch einen »business case« aufweist: Durch die bessere Reintegration von Unfallopfern, für die die Allianz Schadensersatz leisten muss, wird der Versicherer entlastet, und Unfallopfer finden einen Weg zurück in das Arbeitsleben oder werden dabei unterstützt, sich eine eigene Existenz aufzubauen. Der Nutzen ist für die Allianz und für die Gesellschaft gleichermaßen hoch. Die Mehrkosten gegenüber einer herkömmlichen Rehabilitations-Maßnahme trägt das Unternehmen – es kann sich dadurch aber auch vom Wettbewerb differenzieren. Dieses Beispiel zeigt daher in besonders eindrücklicher Weise, dass gutes CSR-Management mit gutem unternehmerischen Handeln gleichzusetzen ist.

Die Allianz AG

Das 1890 in Berlin gegründete Unternehmen ist derzeit in mehr als 70 Ländern aktiv. Mit etwa 162 000 Mitarbeitern bietet die Allianz-Gruppe rund 60 Millionen Kunden weltweit Versicherungsleistungen in den Bereichen Schaden- und Unfallversicherung, Lebens- und Krankenversicherung, aber auch in den Dienstleistungsfeldern Vermögensmanagement und Bankgeschäft an. An der Spitze der internationalen Gruppe steht als Holdinggesellschaft die Allianz AG mit Sitz in München. Im Geschäftsjahr 2004 betrug der Gesamtumsatz der Allianz 96,9 Milliarden Euro. Die »Assets under Management« der Allianz-Gruppe betrugen Ende 2004 über eine Billion Euro.

Die CSR-Strategie des Unternehmens

Business case als
Voraussetzung

Spätestens als Rating-Agenturen Anfang des neuen Jahrtausends erstmals bei der Allianz nach deren CSR-Aktivitäten fragten, begann der größte deutsche Versicherer sein Sozial- und Umweltengagement neu zu strukturieren. CSR als strategisches Thema anzugehen wurde zur Maxime des Vorgehens. Man realisierte, dass Spendenmanagement und die 1990 gegründete Umweltstiftung nicht ausreichten, um die neuen gesellschaftlichen Anforderungen zu erfüllen. Ein vom Vorstand beauftragtes Strategieteam analysierte die damaligen CSR-Aktivitäten und entwickelte ein neues Konzept der Corporate Responsibility. Von nun an gilt: Voraussetzung für das Aufsetzen von CSR-Projekten ist ein nachgewiesener »business case«. Darüber hinaus sind Projekte nur dann zu realisieren, wenn sie einen klaren Bezug zu den drei Kernthemen der Allianz, »Demographie«, »Risikomanagement« und »Integrierter Finanzdienstleister«, aufweisen können.

Weniger Sponsoring,
mehr aktive Projekte

Die Allianz stellte sich damit an die Spitze der Bewegung, die die Nähe zum Kerngeschäft und den »business case« als Voraussetzungen für CSR-Management betrachtet. Diese Leitlinie wurde und wird konsequent durchgesetzt. Das bestehende Projektportfolio wurde analysiert und »gesäubert«. Projekte, die die Kriterien nicht erfüllen, werden eingestellt, es sei denn, sie versprechen ein längerfristiges Engagement. Die Anzahl der Sponsoringprojekte wird konsequent zu Gunsten aktiv gemanagter Projekte verringert. Von diesen verspricht man sich eine größere Hebelwirkung, da die Allianz und ihre Mitarbeiter verstärkt eingebunden sind. Ziel ist es, das »commitment« zu nachhaltigem Handeln im Unternehmen zu stärken.

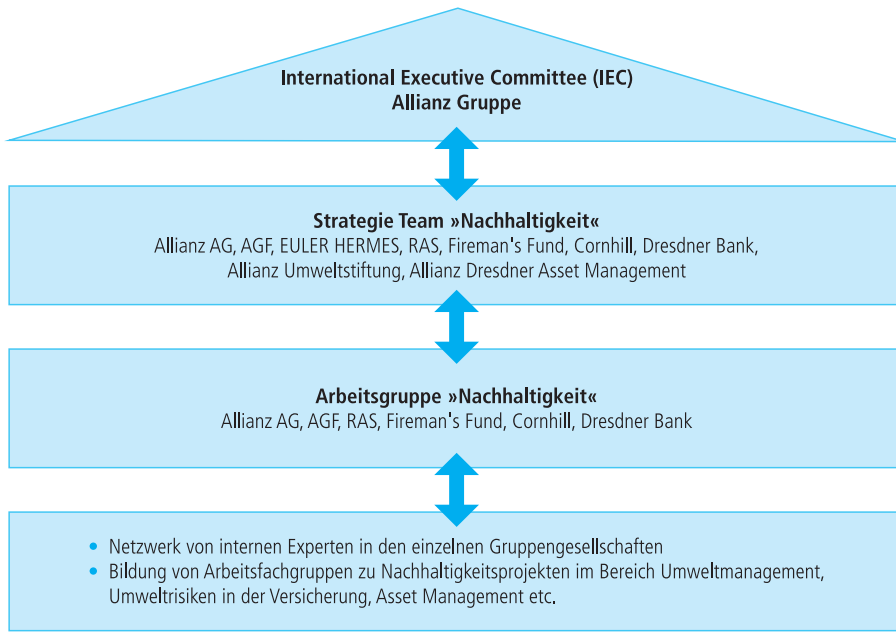
CSR ist anerkannter
Wirtschaftsfaktor

Die Projekte werden dezentral gemanagt. Vorschläge zu CSR-Projekten werden aus den Einheiten an ein zentrales Nachhaltigkeitsteam weitergeleitet. Dort werden die Ideen evaluiert und Partner aus der Zivilgesellschaft vermittelt. Das Nachhaltigkeitsteam der Allianz berichtet wiederum direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Darüber hinaus nimmt der für CSR zuständige Kommunikationsdirektor an allen Vorstandssitzungen teil. CSR wird somit vom Nischenthema zum allgemein anerkannten Wirtschaftsfaktor.

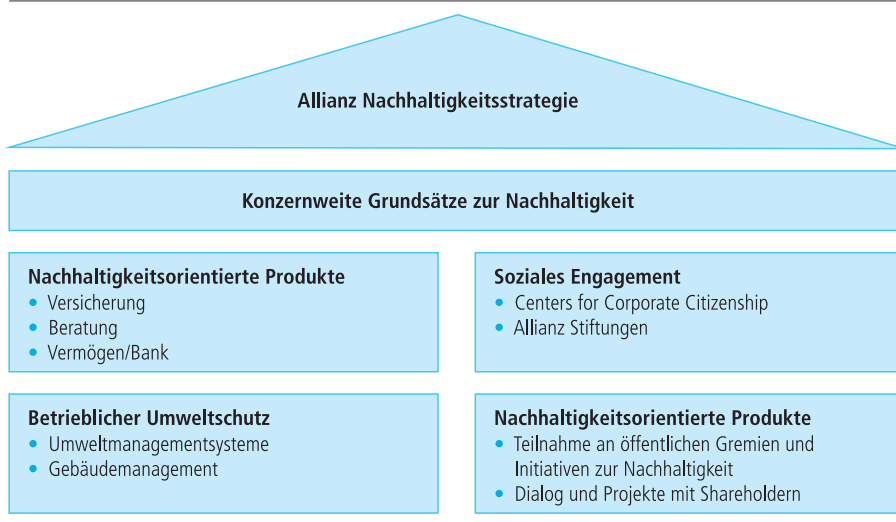
CSR-Management ist
Überzeugungsarbeit

Dabei rennen die CSR-Macher nicht nur offene Türen ein. Kommt der Eindruck auf, das Nachhaltigkeitsteam sei vielmehr ein »Exoten-Think-Tank« oder eine »Gutmenschen-Truppe«, die ihre persönliche Weltanschauung als Unternehmenspolitik ausgibt, verweigern die operativen Einheiten schnell ihre Unterstützung. Die Kern-Herausforderung an einen CSR-Manager bei der Allianz besteht darin, die Geschäftsbereiche bei ihrem Interesse abzuholen und mit ihnen die Verbindung zwischen gesellschaftlichem Problem und Geschäftsstrategie herzustellen. Auch bei der Allianz muss der CSR-Manager in erster Linie Überzeugungsarbeit leisten: CSR-Aktivitäten können gesellschaftliche Probleme lösen, sind aber nur dann ein Wettbewerbsfaktor, wenn sie auch dezentral operationalisiert werden können. Ist dies gelungen, hat

Nachhaltigkeitsmanagement der Allianz



Handlungsfelder der Nachhaltigkeit



das Engagement eine Chance, von einem Geschäftsinteresse zu einem nachhaltigen Engagement zu werden.

»Critical Issue«: soziale und berufliche Folgen von Unfällen

Schicksalsschlag Unfall

In Statistiken werden Unfälle üblicherweise in häusliche Unfälle, Verkehrs-, Arbeits- und Sportunfälle eingeteilt. Über 35 000 Menschen werden monatlich auf deutschen Straßen verletzt, viele davon schwer. Die Zahl der 2004 im Straßenverkehr verletzten 439 000 Menschen entspricht damit fast der Einwohnerzahl einer Großstadt wie Dresden. Darüber hinaus gab es 2004 847 461 Arbeitsunfälle, von denen insgesamt 24 292 so schwer waren, dass Berufsgenossenschaften eine Rentenzahlung übernehmen mussten. Zwar weisen gerade die Verkehrsunfallzahlen einen eindeutigen Trend nach unten auf, dennoch stehen hinter den blanken Zahlen die Schicksale Einzelner: Von einer Sekunde auf die andere verändert sich das Leben radikal – aus der vielversprechenden Biographie wird ein schweres Schicksal. Neben den kurzfristigen Unfallfolgen tragen viele Unfallopfer langfristige Schäden davon: Durch Behinderungen können Unfallopfer ihren Beruf nicht mehr ausüben, sich nicht mehr selbstständig in der Wohnung bewegen, sie sind auf die Hilfe anderer angewiesen. Hilfe für Unfallopfer kommt in den meisten Fällen zunächst von staatlichen Behörden. Doch hier stehen Unfallopfer vor einem weiteren Problem: Auf einen Berater der Agentur für Arbeit kommen mehrere hundert Ratsuchende. Dabei sind noch weitere Behörden involviert, sodass der Gang durch den Behörden- und Ämterdschungel eine zusätzliche Belastung darstellt.

Öffentliche Strukturen zu langsam

Wichtig ist allerdings gerade nach einem Unfall schnelles Handeln. Hierzu zählt zum einen die bestmögliche medizinische Versorgung. Eine schnelle Überweisung in die Hände von Spezialisten ist häufig Voraussetzung für eine spätere Reintegration in den Beruf. Neben der körperlichen Wiederherstellung der Unfallopfer steht zum anderen die individuelle psychologische Betreuung. Dabei gilt es, insbesondere Unfallopfern, die eine lebenslange Behinderung befürchten müssen, eine Perspektive für ein lebenswertes Leben mit sinnvollen Aufgaben und damit eine Reintegration in die Gesellschaft zu eröffnen. Dies können theoretisch auch die öffentlichen Gesundheits- und Sozialsysteme leisten. Nur bleiben diese, wie sich in entsprechenden Benchmarks herausstellte, sowohl in der Schnelligkeit als auch in der Qualität der Behandlung weit hinter den Leistungen der *rehabcare* (siehe unten) zurück. Eine vergleichbare Leistung kann aufgrund des großen Aufgabenspektrums und der geringen Spezialisierung nicht mit den vorhandenen öffentlichen Strukturen erbracht werden.

Das Projekt »rehacare«

Rehacare hilft Unfallopfern, die wegen des Verschuldens eines Versicherungsnehmers nicht mehr in der Lage sind, ihren bisherigen Beruf auszuüben. Durch Medizin-, Technik- und Pflegemanagement sowie berufliche Rehabilitation integriert das Unternehmen Menschen in das Berufsleben und zeigt ihnen damit neue Lebensperspektiven auf.

Ein Krafthaftpflichtversicherer als Reha-Manager?

Gerade bei Verkehrsunfällen mit Fremdeinwirkung ist es die Krafthaftpflichtversicherung, die entstandene Schäden an Sachgütern und Personen begleichen muss. Die Kraftschadenabteilung der Allianz Versicherungs-AG hat pro Jahr circa 6000 schwere Personenschäden zu bearbeiten: Unfallopfer, die ihren bisherigen Beruf aufgrund des Verschuldens eines Versicherungsnehmers nicht mehr ausüben können. Die Allianz ist in diesen Fällen im Rahmen ihrer Kfz-Haftpflichtversicherung zu Kompensationszahlungen verpflichtet. Hier kam Michael von Hadeln, Leiter der Abteilung Rehamanagement, Mitte der 90er Jahre auf eine Idee: Warum sollte die Allianz neben der versicherungsüblichen Schadensbegleichung keine weiteren Maßnahmen ergreifen, um Unfallfolgen zu beschränken? Dieses Vorgehen wird dem juristischen Grundsatz gerecht, der besagt, dass der Schädiger (bzw. seine Versicherung) nach Möglichkeit den ursprünglichen Gesundheitszustand des Geschädigten wiederherstellen möge.

»Dies war ein völlig neuer Gedanke für eine Krafthaftpflichtversicherung«, so Michael von Hadeln. Der CSR-Gedanke stand, als die ersten Ideen zur Gründung der rehacare entwickelt wurden, noch nicht im Mittelpunkt. Ursprünglich war die Motivation eine andere: Mit dem neuen Geschäftsmodell sollten einerseits langfristig auszuzahlende Versicherungsleistungen gesenkt, andererseits aber Unfallopfern neue Perspektiven eröffnet werden. Die an den Vorstand herangetragene Argumentation folgte daher wirtschaftlichen Aspekten.

Das Konzept, durch eine anfängliche Mehrinvestition in die Reintegration von Unfallopfern den Gesamtaufwand für die Versicherung langfristig zu senken, setzte sich im Unternehmen erst nach einer erfolgreichen Testphase durch. Unterstützt wurde diese Argumentation dadurch, dass die Kfz-Haftpflicht zunehmend zu einem Sorgenkind der Allianz wurde: Die Schadensquote stieg von 94,9 Prozent im Jahr 1991 auf 115,8 Prozent im Jahr 1999. Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung lag in der verbesserten Sicherheitstechnik bei Autos und der damit verbundenen gesunkenen Todesquote bei Unfällen. Dafür stieg die Zahl schwer verletzter und anschließend behinderter Unfallopfer. Die Allianz reagierte und stimmte einem Probelauf für

6000 schwere Personenschäden pro Jahr

CSR-Gedanke zu Beginn nicht im Fokus

das Rehamanagement zu. Bei einzelnen Pilotfällen wurde nachgewiesen, dass Investitionen in die Rehabilitation von Unfallopfern nicht nur für das Unfallopfer, sondern auch für den Versicherer von Vorteil sind: Eine klassische »Win-Win«-Situation war gegeben.

Die Dienstleistungen der rehacare

Wie genau sieht nun die angebotene Dienstleistung aus? Die rehacare GmbH, ein Joint Venture der Allianz-Tochter Mondial und der Münchener Rück, berät die Allianz, aber auch andere Versicherer. Dabei werden Vorschläge für Medizin-, Technik- und Pflegemanagement sowie berufliche Reha gemacht. Alle Maßnahmen sind aufeinander abgestimmt. Hierzu greift die rehacare auf ein Netzwerk von Ärzten, Berufsberatern, zertifizierten »Disability Managern«, Pädagogen, Psychologen, Architekten und Pflegekräften zurück.

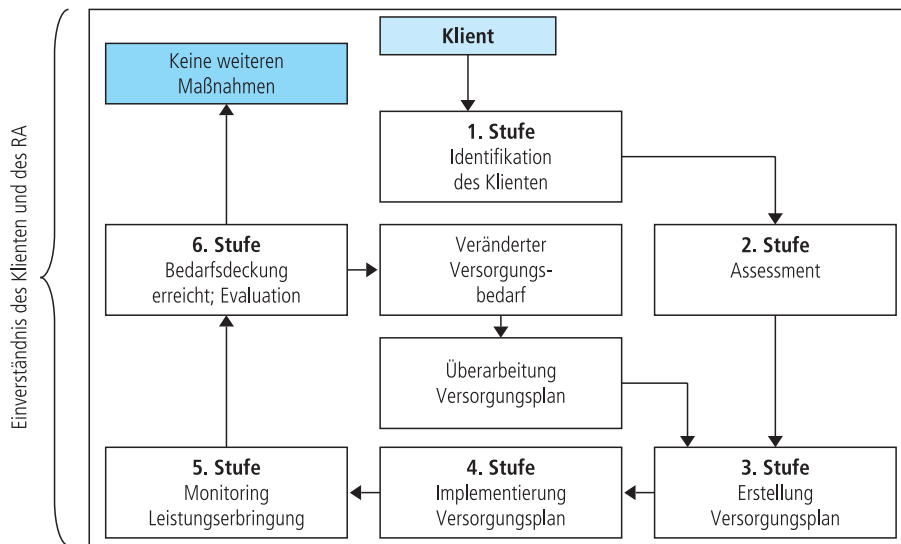
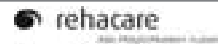
Vorgehen von »rehacare«

Zunächst werden von Versicherern mit Hilfe eines Kriterienleitfadens »rehageeignete« Unfallopfer identifiziert. Die Kommunikation läuft in allen Fällen über den Anwalt des Unfallopfers. Dieser wird ausführlich über die aufwändige Reintegrationsleistung informiert. Wenn der Patient sich entscheidet, das Angebot anzunehmen oder weiteren Informationsbedarf hat, nimmt er Kontakt mit der rehacare auf. Das Unfallopfer muss einer Betreuung von rehacare zustimmen. Insgesamt lehnen nur circa zehn Prozent der als rehafähig eingestuften Geschädigten das Angebot der Betreuung durch rehacare ab. In einem Erstgespräch wird eine Bestandsaufnahme gemacht, die einen umfassenden standardisierten Bericht über das Unfallopfer ermöglicht. Dieser ist Grundlage für die Definition eines Rehaziels und für die Ausarbeitung des Rehabilitationsplans. Dieser Versorgungsplan wird mit allen Beteiligten abgestimmt, implementiert und anschließend evaluiert. Je nach Ergebnis des Monitorings werden mögliche Veränderungen eingeführt. Eine Betreuung dauert im Durchschnitt etwas länger als drei Jahre, kann aber im Extremfall auch einen wesentlich längeren (sieben Jahre) oder auch kürzeren (14 Tage) Zeitraum umfassen.

Kooperation mit
öffentlichen
Einrichtungen

Die rehacare arbeitet dabei intensiv mit öffentlichen Einrichtungen, wie der Agentur für Arbeit und den Berufsgenossenschaften, zusammen, die auf amtlicher Seite für die Reintegration von Unfallopfern zuständig sind. Die derzeit etwa 100 Mitarbeiter der rehacare begleiten Unfallopfer durch den Paragraphendschungel und beschleunigen so Verfahren. Gemeinsam mit den Unfallopfern werden Gespräche mit der Agentur für Arbeit oder den Berufsgenossenschaften geführt, bei denen Integrationsmöglichkeiten und entsprechende Förderungen gesucht werden. Die gesetzlichen Leistungen für Unfallopfer werden von den zuständigen öffentlichen Einrichtungen bezahlt und bei der zahlungspflichtigen Versicherung regrediert. Damit erhalten auch rehacare-Betreute im Rahmen der Integrationsphase zunächst die

Case Management: unsere Vorgehensweise

**1. Identifikation**

Unterstützung bei der Identifikation mithilfe eines Kriterienkatalogs zur Auswahl von Klienten.

2. Bedarfserhebung

Durch ein Assessment werden die objektiven Defizite und die subjektiven Versorgungsbedürfnisse des Klienten ermittelt.

3. Erstellung des Versorgungsplans

Aus den gesammelten Informationen wird ein bedarfsorientierter, individueller Versorgungsplan in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erstellt. Es werden realisierbare und überprüfbare Versorgungsziele formuliert.

4. Umsetzung des Versorgungsplans

Der Rehaberater koordiniert alle erforderlichen Leistungen. Er fungiert als Bindeglied zwischen Klienten, Leistungserbringer und Versicherung.

5. Monitoring

Durch die Überwachung der Umsetzungsphase werden Qualitätsmängel erkannt. Die Beurteilung erfolgt durch die Prüfung vereinbarter Leistungen und Ziele sowie durch die Einhaltung des Finanzrahmens.

6. Evaluation

Es erfolgt eine Falldokumentation unter Berücksichtigung der Zielerreichung, der erbrachten Leistung sowie der erzielten Ersparnis.

© rehabcare 2005

normalen gesetzlichen Leistungen. Die Versicherer finanzieren aber auf Vorschlag der rehabcare zusätzliche Maßnahmen, die über die gesetzlich vorgesehenen Unterstützungen hinausgehen. Gleichzeitig zahlen sie eine Pauschale für die Dienstleistungen der rehabcare. Im Einzelfall können die Investitionen in die Rehabilitation eines Unfallopfers ganz erheblich sein.

So ist es bei einem Unfallopfer geschehen, das seinen ursprünglichen Beruf nicht mehr ausüben konnte. Gemeinsam mit dem vor seinem Unfall passionierten Reitsport-Fan wurde die Idee entwickelt, einen Reiterhof zu gründen. Rehabcare stufte nach einer Markt- und Chancenanalyse diese Idee

als unterstützenswert ein. Durch eine Beteiligung der Versicherung an den Investitionskosten konnte das Unfallopfer eine neue Existenz gründen.

Unabhängigkeit wahren – Vertrauen schaffen

Anfängliche Bedenken

Trotz dieser Erfolgsmeldungen hatte rehacare gerade zu Beginn ihrer Tätigkeit mit Problemen zu kämpfen. Das Unternehmen, aber auch die öffentliche Hand stellten kritische Fragen: Wie kann man Patienten die Sorge nehmen, von einem Versicherer übervorteilt zu werden? Denn das wirtschaftliche Interesse der Versicherer an niedrigeren Auszahlungssummen könnte ja dazu verleiten, rehacare als reines Kostensparmodell zu Lasten des Unfallopfers zu missbrauchen. Die Antwort hierauf war eine juristische: rehacare wurde als personell und organisatorisch unabhängiges Unternehmen gegründet. Die Allianz ist in keinerlei Hinsicht weisungsbefugt. Ein fachlicher Beirat kontrolliert die Arbeit der rehacare und hat jederzeit unbeschränkten Zugang zu allen Akten. »Wir haben dies schon vor dem Jahr 2000 eingeführt. Damit waren wir wegweisend und haben sogar die verpflichtenden Regelungen des Verkehrsgerichtstags in Goslar, der inzwischen den Verhaltenskodex, den ›code of conduct‹, obligatorisch für alle Reha-Management-Dienstleister eingeführt hat, vorab erfüllt«, so Stefan Lauer, Geschäftsführer der rehacare GmbH. Die Mitarbeiter der rehacare sind darüber hinaus geschult, Unfallopfern diese Ängste zu nehmen und die »Win-Win«-Situation zu erklären.

Schwierigkeiten, Mitarbeiter zu finden

Aber nicht nur die Patienten galt und gilt es von der Idee zu überzeugen. »Wir hatten anfangs große Schwierigkeiten, Mitarbeiter aus den Sozialberufen zu gewinnen«, berichtet Lauer. Die Gewinnorientierung, von der auch die Allianz profitiert, ließ Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit des zukünftigen Arbeitgebers aufkommen. Nur durch intensive Gespräche und die Erfahrungen im Arbeitsalltag konnten diese Vorbehalte abgebaut werden.

Die Perspektive der Agentur für Arbeit

Skepsis gegenüber der rehacare-Geschäftsidee musste auch bei den lokalen Agenturen für Arbeit ausgeräumt werden. Dahinter stand die Frage, ob mit der rehacare ein neuer Kostenträger ins Spiel kommt. Nur durch die in der Zusammenarbeit erworbenen Erfahrungen konnten diese Zweifel allmählich ausgeräumt werden. Allerdings muss rehacare immer dort, wo das Modell noch nicht bekannt ist, erneut Vertrauen aufbauen.

Die Arbeitsagentur kennt diese Anfangsprobleme, sieht aber klar den Vorteil für das Unfallopfer. »Die rehacare kommt einfach schneller an die Unfallopfer als wir von der Arbeitsagentur. Nach dem Unfallschock und aufgrund der Angst vor einer lebenslangen Behinderung ist eine neue Perspektive der

wesentliche Erfolgsfaktor für die Reintegration«, so ein Mitarbeiter der Arbeitsagentur Rastatt. Rehacare helfe Unfallopfern außerdem, einen Durchblick bei den Verwaltungsabläufen zu bekommen und beschleunige damit die Bearbeitungszeit eines »Falls«.

»Learnings« und Ausblick

Konsequent: »social cause« mit »business case«

Die Zahlen sprechen für sich: Mehrere hundert Schadensfälle, bei denen die Allianz zahlungspflichtig ist, werden jährlich als rehafähig eingestuft. Die Fälle von anderen Versicherern eingerechnet, kümmert sich die rehacare um insgesamt durchschnittlich 500 Neuschäden pro Jahr. Die Gesamtzahl der bisher betreuten Unfallopfer beträgt circa 3500. Zurzeit befinden sich 2000 Betroffene in der Betreuung. Die Wiedereingliederungsquote liegt derzeit bei 30 Prozent. Dabei gilt als erfolgreiche Wiedereingliederung ein Arbeitsvertrag von mindestens einem Jahr, ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis oder eine neue selbstständige berufliche Existenzgründung. »Neben den Erfolgen in der Wiedereingliederung von Unfallopfern haben wir aber auch wirtschaftliche Erfolge aufzuweisen«, so Lauer. Die bisherige Geschäftsentwicklung zeigt, dass im Schnitt ein höherer Ertrag erwirtschaftet werden konnte, als Kosten durch die Investitionen in die Reintegration entstanden sind. Dies hat zur Folge, dass zu zahlende Rentenbezüge aus Haftpflichtansprüchen, aber auch Kosten für Reha- und Pflegedienste gesenkt werden können. Nach Berechnungen von rehacare sinken die Kosten für eine Versicherung nach erfolgreicher Reintegration um durchschnittlich mehrere zehntausend Euro pro Jahr. Mit einem Netz von Architekten und Kfz-Werkstätten, die auf den behindertengerechten Umbau von Häusern und Fahrzeugen spezialisiert sind, werden zusätzliche Kostenvorteile genutzt: Beim Umbau von Häusern werden im Durchschnitt 40 000 Euro, beim Autoumbau 10 000 Euro eingespart.

Wiedereingliederungsquote bei 30 Prozent

Internationalisierung

Der Erfolg in Deutschland hat die Allianz dazu bewogen, nun auch eine Internationalisierung der rehacare-Aktivitäten zu prüfen. Dabei kämpft die Allianz mit dem Problem variierender Rahmenbedingungen in europäischen Ländern. Insbesondere nationale Besonderheiten im Haftungs- und Sozialrecht sind bei der Entwicklung länderspezifischer Konzepte zu beachten. Trotz dieser notwendigen Adaptionen an nationale Gegebenheiten ist die soziale Reintegration von Unfallopfern in allen Ländern notwendig.

Ausweitung

Imagegewinn

Darüber hinaus sieht die Allianz einen Wettbewerbsvorteil im Imagegewinn. Vertrauen ist für die Versicherungsgesellschaft ein zentraler Erfolgsfaktor. Und dieses Vertrauen wächst, wenn sich herumspricht, dass eine Versicherung sich um mehr als nur die routinierte Begleichung von Schäden kümmert und individuelle Konzepte für die vollständige Wiedereingliederung entwickelt. »Wir haben rückblickend nur einen Fehler gemacht: Wir hätten mit dem Geschäft schon früher beginnen sollen«, lautet angesichts dieser Zahlen auch das Fazit von Michael von Hadeln.