



Fürsorgepflicht und Management von Reiserisiken Benchmarking-Studie **EUROPA**

Die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers bedeutet, dass Organisationen verpflichtet sind, ihre Verantwortung für den Schutz ihrer Mitarbeiter vor Risiken und Bedrohungen wahrzunehmen, wenn diese weltweit arbeiten.

Einleitung

In der heutigen globalisierten Welt gibt es immer mehr Geschäftsreisende, internationale Entsandte und Expats. Während ihrer Arbeit im Ausland halten diese Mitarbeiter sich oft in Umgebungen auf, mit denen sie nicht vertraut sind und die erhöhte Risiken und Bedrohungen für ihre Gesundheit, Sicherheit und ihr Wohlergehen darstellen können.

Die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers verpflichtet Organisationen, ihre Verantwortung für den Schutz ihrer Mitarbeiter vor Risiken und Bedrohungen wahrzunehmen, wenn diese weltweit arbeiten. Die Verantwortung von Organisationen, sich um ihre Mitarbeiter zu kümmern, ist inzwischen im Rahmen der Gesetzgebung vieler Länder weitgehend, wenn auch nicht einheitlich, geregelt.

Der Zweck der Benchmarking-Studie zum Thema Fürsorgepflicht und Management von Reiserisiken¹ ist, Organisationen weltweit in die Lage zu versetzen, Benchmarks für die Maßnahmen zur Erfüllung ihrer Fürsorgepflicht im Vergleich zu anderen zu setzen und Best Practices zu entwickeln, um weltweit mobile Mitarbeiter und ihre Angehörigen zu schützen und zu unterstützen.

Die globale Benchmarking-Studie ist im Internet unter www.internationalsos.com/dutyofcare erhältlich. Sie bietet weltweite Erkenntnisse zur Fürsorgepflicht, die auf Folgendem basieren:

- Hochrisiko-Standorten, an denen internationale Unternehmen operieren;
- Risiken und Bedrohungen, denen Mitarbeiter ausgesetzt sind;
- Bewusstsein von Unternehmen, Branchen, wichtigen Beteiligten und Abteilungen;
- Primär-, Koordinations- und Entscheidungsverantwortlichkeiten innerhalb von Unternehmen;
- Mitarbeitermotivation zur Übernahme von Verantwortung;
- Rechtlichen und moralischen Verpflichtungen sowie
- Charakteristika von Unternehmen und Befragten.

Zudem untersucht die Studie drei grundlegende Fragen:

1. In welcher Form werden Unternehmen im Zusammenhang mit Fürsorgepflicht aktiv?
2. Wie schneiden internationale Unternehmen hinsichtlich dieser Aktivitäten beim Benchmarking untereinander ab?
3. Was bedeutet dieses Konzept in der Praxis für Unternehmen und Organisationen, die ihren Mitarbeitern gegenüber Verpflichtungen haben?

Zweck dieses fundierten Berichts ist es, Antworten von europäischen Mitarbeitern (Sample-Größe N = 177), die in unterschiedlichen Ländern und für unterschiedliche Unternehmen arbeiten, und die innerhalb dieser Unternehmen unterschiedliche Abteilungen repräsentieren – mit Antworten internationaler Mitarbeiter aus der weltweiten Benchmarking-Studie (N = 718) abzugleichen. Der Bericht soll zudem:

- länderspezifische Unterschiede bezüglich der Fürsorgepflicht innerhalb Europas verdeutlichen;
- Fürsorgepflicht-Aktivitäten innerhalb von Unternehmen und Organisationen im selben geographischen Gebiet (Europa) sowie weltweit vergleichen;
- spezifische Best Practice-Empfehlungen für europäische Arbeitgeber bereitstellen.

Stichproben-Profil und Methodik

Von den weltweit befragten 718 Beschäftigten repräsentieren 177 Befragte insgesamt 15 europäische Länder – beinahe ein Viertel aller Teilnehmer an der weltweiten Benchmarking-Studie (siehe **Abbildung 1**).

Abbildung 1	
Europa – Teilnehmer	
Vereinigtes Königreich	45
Restliches Europa	35
Schweiz	31
Deutschland	30
Frankreich	18
Niederlande	18

Die europäischen Befragten arbeiten in einer Vielzahl von Branchen und für kleine, mittlere und große Unternehmen. Die Mehrzahl ist bei gewinnorientierten Unternehmen beschäftigt (91 %), die verbleibenden arbeiten bei Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (5 %) und bei Regierungsorganisationen (GOs) (4 %). Im europäischen Sample gibt es mehr Teilnehmer aus Global 500-Unternehmen als in der globalen Benchmarking-Studie (18,6 % versus 15,2 %). Frankreich (38,9 %) und die Schweiz (29 %) haben den höchsten Anteil an Teilnehmern aus Global 500-Unternehmen. Das europäische Sample enthält keine Teilnehmer aus dem Bildungssektor, und es umfasst etwas weniger NGOs und etwas mehr GOs als die globale Benchmarking-Studie.

Es wurde ein Benchmarking-Instrument entwickelt und validiert, um Arbeitgeberaktivitäten hinsichtlich der Fürsorgepflicht zu vergleichen. Es basiert auf einer Checkliste von 100 Maßnahmen zur Ausübung der Fürsorgepflicht. Diese 100 Kriterien wurden anschließend zu 15 Indikatoren² gruppiert, die in die acht Stufen des integrierten Modells für Fürsorgepflicht- und Risikomanagement³ und in die Unternehmensgesamtwerte umgebrochen wurden. Diese Punktwerte schufen eine Fürsorgepflicht-Baseline, die ein Benchmarking auf Basis von Charakteristika der Unternehmen und Befragten ermöglicht. In der vorliegenden Studie wird die europäische Baseline (Fürsorgepflicht-Gesamtwert von 64) dem weltweiten Benchmarking-Wert (63) gegenübergestellt. Detaillierte Informationen zur Benchmarking-Methodik finden Sie in unserer globalen Benchmarking-Studie.

¹ Claus, L. Weltweite Benchmarking-Studie zum Thema Fürsorgepflicht und Management von Reiserisiken. London: AEA International Pte. Ltd. 2011. Die erste umfassende und maßgebliche Veröffentlichung einer Studie zu dem Thema. Sie steht auf www.internationalsos.com/dutyofcare in englischer Sprache zum Download bereit.

² Die 15 Indikatoren für Fürsorgepflicht, die in der weltweiten Benchmarking-Studie identifiziert wurden, beinhalten: Einschätzung; Strategie; Planung; Versicherung; Warnmeldungen; Richtlinien; Verfahren; weltweite Mobilität, Kommunikation, Bildung und Schulungen; Lokalisierung von Reisenden; Beratung; Hilfeleistung; Kontrolle und Analysen.

³ Die acht Stufen des integrierten Modells für Fürsorgepflicht und Risikomanagement sind:
 1) Unternehmensspezifische Risiken einschätzen; 2) Strategisch planen;
 3) Richtlinien und Verfahren entwickeln; 4) Weltweite Mobilität managen;
 5) Kommunizieren, informieren und schulen; 6) Reisende lokalisieren und informieren; 7) Beraten, Hilfe leisten und evakuieren; 8) Kontrollieren und analysieren.

Die bemerkenswertesten Erkenntnisse: Region Europa

Die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist in der europäischen Gesetzgebung fest verankert.

Die europäischen Ergebnisse stimmen mit der weltweiten Baseline prinzipiell überein, ausgenommen Frankreich, das tendenziell oberhalb der Baseline operiert. Der Fürsorgepflicht-Gesamtwert ist für Frankreich höher und für Deutschland niedriger als der weltweite Durchschnitt.

Als Region rangiert Europa bei den meisten Methoden zur Umsetzung der Fürsorgepflicht hinter den Kontinenten Australien und Nordamerika. Diese Ergebnisse bestehen trotz einer hoch regulierten europäischen Gesetzeslandschaft und einem ausgeprägten Sinn für eine moralische Verpflichtung bezüglich der Erfüllung der Fürsorgepflicht.

Signifikante Erkenntnisse für die Region zeigen bei europäischen Teilnehmern Folgendes:

- Sie nehmen ähnliche Länder als „gefährliche“ Standorte wahr, erachten jedoch Russland als riskanter für Mitarbeiter als den Rest der Welt. In Europa rangiert Russland als der fünfgefährlichste Standort, während er weltweit auf Platz 14 fällt;
- Sie haben etwas mehr lokale und international mobile Mitarbeiter, die an Hochrisikostandorten arbeiten;
- Sie nehmen Risiken und Bedrohungen für ihre international mobilen Mitarbeiter ähnlich wahr wie die übrigen weltweit Befragten;
- Sie haben abweichende Auffassungen von Risiko, basierend auf ihrem jeweiligen nationalen Hintergrund. Französische Teilnehmer nehmen Bedrohungen mit politischem Bezug deutlich stärker wahr als andere Europäer. Britische und deutsche Teilnehmer nehmen gesundheitsbezogene Risiken als weniger riskant wahr;
- Sie berichten für die vergangenen drei Jahre eine größere Zunahme von Bedrohungen für Mitarbeiter als der Rest der Welt; dies betrifft Situationen in Zusammenhang mit reisebedingten Infektionen (33 % wahrscheinlicher), Verkehrsunfällen (21 % wahrscheinlicher) und der Aschewolke (50 % wahrscheinlicher);
- Sie nennen ein geringeres Fürsorgepflicht-Bewusstsein von Unternehmen und Branchen als die übrigen Befragten weltweit. Auf einer Skala von niedrig (0) bis hoch (5) bewerten europäische Teilnehmer das Bewusstsein ihrer Branche (2,56 versus 3,35 weltweit) und Unternehmen (3,38 versus 3,51) als durchschnittlich;
- Sie repräsentieren höheres Bewusstsein unter medizinischen Leitern (3,78 versus 3,35 weltweit) und geringeres Bewusstsein im gehobenen Management als der Rest der Welt;

- Sie identifizieren Sicherheitspersonal und gehobenes Management häufiger als diejenigen in ihrem Unternehmen, die für die Erfüllung der Fürsorgepflicht zuständig sind. Aber hinsichtlich Primär-, Koordinations- und Entscheidungsverantwortlichkeiten identifizieren sie Beteiligte aus HR, Reise- und Risikomanagement weniger oft als die übrigen Befragten anderer Regionen;
- Sie erreichen eine höhere Punktzahl bei Risikobewertung, Richtlinien und Verfahren, aber weniger Punkte für die meisten (10 von 15) Fürsorgepflicht-Indikatoren, welche die Implementierung betreffen;
- Sie erreichen bei Richtlinien und Verfahren (64 versus 62) eine Punktzahl leicht über der Baseline, aber eine Punktzahl gemäß oder unterhalb der weltweiten Baseline bei den anderen sieben Stufen des Modells für Fürsorgepflicht und Risikomanagement;
- Sie reagieren stärker auf Motivatoren für unternehmerische Sozialverantwortung (CSR) (z. B. „Dies zu tun ist das Richtige“ und „Wir kümmern uns um unsere Mitarbeiter“) als auf Management-Erwartungen und Sachleistungen des Unternehmens (z. B. Mitarbeiterbindung und Spesen); und
- Sie sind über ihre rechtlichen und moralischen Vorgaben in Bezug auf die Fürsorgepflicht gut informiert.

10 Best Practices

Die folgenden 10 Best Practice-Empfehlungen der weltweiten Benchmarking-Studie wurden aus den Lücken abgeleitet, welche die Antworten der Teilnehmer im Hinblick auf eine Idealsituation aufweisen:

1. Stärkeres Bewusstsein schaffen
2. Gemeinsam mit wichtigen Beteiligten planen
3. Richtlinien und Verfahren ausbauen
4. Due Diligence anwenden
5. Kommunizieren, informieren und schulen
6. Vor jeder Reise Risiken einschätzen
7. Reisende Mitarbeiter jederzeit lokalisieren
8. Ein Notfallreaktionssystem für Mitarbeiter implementieren
9. Zusätzliche Steuerungsinstrumente für das Management schaffen
10. Sicherstellen, dass Zulieferer einheitlich handeln

Im Fazit dieses regionsbezogenen Berichts (siehe Seite 11) können europäische Arbeitgeber von spezifischen Best Practices profitieren. Diese ergeben sich aus Lücken zwischen den regionalen und weltweiten Antworten.

Detaillierte Erkenntnisse

Befragte identifizierten Orte, die als Hochrisikogebiete wahrgenommen werden und an denen ihre Unternehmen derzeit weltweit operieren. Zudem wurden sie befragt zu ihrer Wahrnehmung und den Vorkommnissen von Bedrohungen, mit denen ihre Mitarbeiter konfrontiert sind, wenn sie im Ausland reisen und arbeiten. Die Teilnehmer berichteten zudem von den unterschiedlichen Niveaus bezüglich des Bewusstseins für Fürsorgepflicht, die Arbeitgeber innerhalb ihres Unternehmens und ihrer Branche, bei unterschiedlichen Beteiligten und für unterschiedliche Bereiche der Zuständigkeit für Fürsorgepflicht haben. Bei der Untersuchung, wer in Unternehmen für Themen der Fürsorgepflicht zuständig ist, wurde klar zwischen primären, Koordinations- und Entscheidungsverantwortlichkeiten unterschieden. Anhand von Unternehmens- und Teilnehmer-Charakteristika wurden Benchmarks für Fürsorgepflicht-Methoden erstellt. Abschließend wurde die Motivation von Arbeitgebern für die Übernahme von Fürsorgepflicht-Verantwortung untersucht und den rechtlichen und moralischen Vorgaben für diese Verantwortlichkeiten gegenübergestellt.

Gebiete, die als Hochrisikostandorte wahrgenommen werden

Gemäß den Antworten auf die Frage „Was sind die gefährlichsten Länder, in denen Ihr Unternehmen derzeit operiert?“ nehmen europäische Teilnehmer bestimmte Länder als risikoreicher wahr als andere. Jedoch müssen die Antworten auf diese Frage als subjektive „Wahrnehmungen“ der Befragten betrachtet werden. Diese decken sich nicht notwendigerweise mit dem tatsächlichen Risiko bzw. der Einschätzung von Risikoexperten für die jeweiligen Länder.

Obwohl die Rangordnung von Hochrisikostandorten für die Region Europa im Vergleich zur weltweiten Benchmarking-Studie etwas anders ist, sind 20 der 25 „gefährlichsten“ oder „Hochrisiko“-Länder dieselben. In Europa rangiert Russland auf Platz 5, während es weltweit auf Platz 14 fällt (**siehe Abbildung 2**).

Europäische Teilnehmer sehen auch Kenia, Südkorea, Kongo, Ägypten und Thailand unter den 25 Hochrisikoländern, während diese Länder sich auf der weltweite Befragten-Liste nicht wiederfinden. Ähnlich sieht es bei fünf weiteren Ländern aus, die von weltweiten Befragten als die riskantesten wahrgenommen werden: Diese erscheinen nicht auf der Liste der europäischen Top 25. Zu diesen Ländern gehören Papua-Neuguinea, Demokratische Republik Kongo, Philippinen, Vietnam und Somalia.

Im Vergleich zu den weltweiten Teilnehmern ist es bei den europäischen Befragten etwas wahrscheinlicher, dass sie Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft haben, die in diese Hochrisikogebiete reisen oder dort arbeiten: Örtliche Mitarbeiter (78 % versus 74 %); internationale Entsandte (75 % versus 70 %); Angehörige (49 % versus 45 %); und internationale Geschäftsreisende (97 % versus 95 %).

Risiken und Bedrohungen – Unternehmen mit weltweit mobilen Mitarbeitern müssen sich mit vielen unterschiedlichen Bedrohungen befassen. Die weltweite Benchmarking-Studie identifiziert höchst vielfältige Risiken und Bedrohungen, denen Mitarbeiter ausgesetzt sind, wenn sie ins Ausland reisen oder dort arbeiten, und sie dokumentiert die Wahrnehmung von Risiken, die mit diesen Bedrohungen zusammenhängen („Wie bewerten Sie die spezifische Bedrohung für Ihre Mitarbeiter anhand einer Wahrnehmungs-Skala?“) in Verbindung mit deren aktuellem Auftreten („Haben Ihre Mitarbeiter die Bedrohung in den vergangenen drei Jahren erlebt?“).

Wahrnehmung von Bedrohungen – Von den 37 wahrgenommenen Bedrohungen bewerten Europäer vier etwas höher, drei ebenso und zehn etwas geringer als die übrigen Befragten der weltweiten Benchmarking-Studie. Jedoch hat keiner dieser Unterschiede statistische Bedeutung.

Europaweit unterscheiden sich die Befragten ($p < 0,05$) in ihrer Wahrnehmung verschiedener Risiken und Bedrohungen beträchtlich. Im Vergleich zu ihren europäischen Pendanten ordnen die Franzosen fünf politische Bedrohungen höher ein: Terrorismus; Entführung; Gefangennahme; politische Unruhen und Staatsstreich. Niederländische Teilnehmer nehmen die Bedrohung durch Infektionskrankheiten stärker wahr als Befragte aus dem Vereinigten Königreich. Teilnehmer aus dem restlichen Europa nehmen den mangelnden Zugriff auf medizinische Versorgung nach westlichem Standard stärker wahr, und deutsche Befragte ordnen die Bedrohung durch mangelhafte Luftqualität höher ein als Befragte aus dem Vereinigten Königreich (**siehe Abbildung 3**).

Abbildung 2

Top 25 der Länder, die europäische Teilnehmer als Hochrisikoländer wahrnehmen				
1 Nigeria	6 Brasilien	11 Algerien	16 Jemen	21 Venezuela
2 Pakistan	7 Irak	12 Kolumbien	17 Indonesien	22 Südkorea
3 Indien	8 Afghanistan	13 China	18 Saudi Arabien	23 Demokr. Rep. Kongo
4 Mexiko	9 Südafrika	14 Angola	19 Kenia	24 Ägypten
5 Russland	10 Iran	15 Elfenbeinküste	20 Sudan	25 Thailand

Abbildung 3
Signifikante Unterschiede unter europäischen Teilnehmern hinsichtlich der Risikowahrnehmung von Bedrohungen

Bedrohung	Frankreich	Deutschland	Niederlande	Restliches Europa	Schweiz	Vereinigtes Königreich
Terrorismus						
Entführung						
Gefangennahme						
Politische Unruhen						
Staatsstreich						
Infektionskrankheiten						
Mangel an medizinischer Versorgung nach westlichem Standard						

Das Land im dunkelblauen Feld bewertet die Bedrohung signifikant höher als die Länder im hellblauen Feld. Beispielsweise bewertet Frankreich die Bedrohung durch Terrorismus signifikant höher als Deutschland, die Niederlande und das restliche Europa, jedoch nicht signifikant höher als das Vereinigte Königreich und die Schweiz.

Auftreten von Bedrohungen – Bei mehreren der 37 identifizierten Bedrohungen unterscheiden sich die europäischen Länder hinsichtlich des tatsächlichen Eintretens von Vorfällen bei ihren Mitarbeitern signifikant voneinander. Die folgenden Bedrohungen sind – den Berichten europäischer Teilnehmer zufolge – im Verlauf der vergangenen drei Jahre weitaus häufiger bei ihren Mitarbeitern aufgetreten: Aschewolke, Taschendiebstähle, reisebedingte Infektionen sowie Verkehrsunfälle. Europäische Befragte berichten hinsichtlich Pandemien, Infektionskrankheiten, ländlicher Isolation und Hurrikan/Taifun/Tsunami ein etwas, aber nicht signifikant selteneres Auftreten in Europa (siehe **Abbildung 4**).

Abbildung 4
Wahrscheinlichkeit, dass eine Bedrohung auftritt, in Prozent

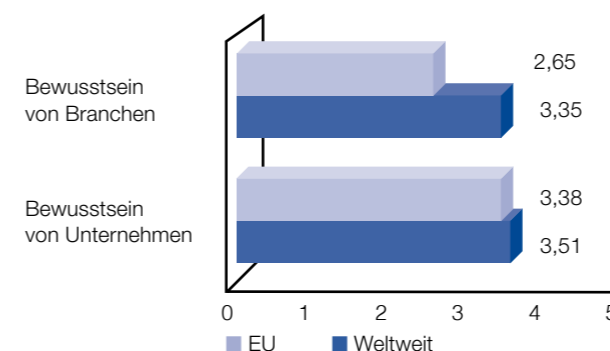
Bedrohung	Mehr oder weniger wahrscheinliches Auftreten (laut den Europäern)
Aschewolke	50 %
Taschendiebstahl	45 %
Reisebedingte Infektion	33 %
Verkehrsunfall	21 %
Pandemie	-1 %
Infektionskrankheit	-3 %
Isolation in ländlichen Gebieten	-6 %
Hurrikan, Taifun, Tsunami	-6 %

Bewusstsein für Fürsorgepflicht

Generell haben Teilnehmer aus entwickelten Ländern ein stärkeres Bewusstsein für Fürsorgepflicht als diejenigen in anderen, weniger entwickelten Regionen. Die Erkenntnisse hinsichtlich des Bewusstseins für das Thema Fürsorgepflicht in Europa sind gemischt. Bezogen auf die generelle Wahrnehmung bewerten Europäer das Fürsorgepflicht-Bewusstsein ihres Unternehmens und ihrer Branche niedriger als die übrigen Befragten weltweit. Bei der kritischen Betrachtung der acht Stufen des Fürsorgepflicht-/Risikomanagementmodells beweisen Europäer insgesamt ein höheres Maß an Bewusstsein als der weltweite Durchschnitt, ausgenommen strategische Planung (Stufe 2).

Auf einer Likert-Skala von 0 (niedrig) bis 5 (hoch) bewerten europäische Teilnehmer das Fürsorgepflicht-Bewusstsein ihrer Branche (2,56) und ihres Unternehmens (3,38) als durchschnittlich und damit niedriger als das weltweite Sample (3,35 bzw. 3,51) (siehe **Abbildung 5**).

Abbildung 5
Branche und Unternehmen, Europa gegenüber dem weltweiten Bewusstsein für Fürsorgepflicht



Darüber hinaus gibt es Unterschiede darin, wie europäische Teilnehmer das Bewusstsein der unterschiedlichen Zuständigen bewerten. Bei der Einordnung des Bewusstseins von Beteiligten sind die drei Gruppen mit dem größten Bewusstsein Sicherheits-/Risikomanagement, Arbeitssicherheit sowie Sicherheit und Reise-Management. Diese Gruppen rangieren für Europa und weltweit auf demselben Platz, aber ihr Fürsorgepflicht-Bewusstsein wird in Europa etwas größer eingeschätzt.

Bemerkenswert ist, dass medizinische Leiter in Europa ein größeres Fürsorgepflicht-Bewusstsein (3,78 auf einer Skala von 0-5) haben als der Rest der Welt (3,55), und dass sie unter den Top 5 der Beteiligten rangieren. Rechts-, Versicherungs- und Personalabteilungen haben ebenfalls ein etwas größeres Bewusstsein, während die übrigen Beteiligten in Europa ein geringeres Bewusstsein haben. Das europäische gehobene Management wird sowohl auf Führungskräfte- als auch auf Landesebene in Europa als weniger bewusst wahrgenommen als weltweit.

Zuständigkeit für Fürsorgepflicht

Bei der Prüfung, wer im Unternehmen für die Erfüllung der Fürsorgepflicht „zuständig“ ist, wird organisatorisch eine Unterscheidung zwischen Primär-, Koordinations- und Entscheidungsverantwortung getroffen. Jede Messung von Verantwortlichkeiten wird auf zwei Arten dargestellt: Die tatsächliche Praxis („wie es ist“) und die Wunschliste („wie es sein sollte“) – so kann die Realität mit dem, was wünschenswert ist, verglichen werden.

Die Ergebnisse für Europa folgen demselben Trend wie die fünf weltweiten Schlüssel-Funktionsgruppen, die derzeit für Fürsorgepflicht verantwortlich sind: Personalwesen, Sicherheit, gehobenes Management, Reise- und Risikomanagement. Europa unterscheidet sich jedoch hinsichtlich der Gruppe, die als hauptverantwortlich betrachtet wird.

Primär- und Koordinationsverantwortung liegen in Europa insbesondere bei der Unternehmenssicherheit, gefolgt vom gehobenen Management. Personalwesen, Reise- und Risikomanagement werden in Europa seltener als Verantwortliche identifiziert. Basierend auf der weltweiten Studie ist der Bereich Personalwesen derzeit der Hauptverantwortliche für Primär- und Koordinationsverantwortung, an zweiter Stelle steht die Unternehmens- oder Konzernsicherheit.

Das gehobene Management wurde als der führende Entscheider identifiziert, gefolgt von Personalwesen und Sicherheit. Auf die Frage, wer zuständig sein „sollte“, geben Europäer an, dass dies als „jedermanns“ Verantwortlichkeit betrachtet werden sollte. Dies ähnelt den Ergebnissen der weltweiten Studie.

Fürsorgepflicht-Benchmarking

Wie oben gesagt, wurden 100 Methoden zur Erfüllung der Fürsorgepflicht in 15 Indikatoren gruppiert, die auf die acht Stufen des integrierten Modells für Fürsorgepflicht und Risikomanagement umgebogen wurden, um eine Baseline und einen Fürsorgepflicht-Gesamtpunktwert zu erzeugen.

Hinsichtlich der Methoden zur Erfüllung der Fürsorgepflicht gaben europäische Teilnehmer an, dass ihre Unternehmen sich auf insgesamt 100 unterschiedlichen Wegen für die Wahrnehmung ihrer Fürsorgepflicht engagieren. Einige dieser Maßnahmen werden nicht allgemein eingesetzt (einige liegen nur bei 14 %), während andere Methoden von den meisten Unternehmen implementiert werden (manche liegen bei beachtlichen 95 %). Weltweit umfasst die Spanne des Engagements Werte von 13 bis 92 %.

Innerhalb Europas variiert das Arbeitgeber-Engagement stark. Unter den 100 Methoden zur Umsetzung der Fürsorgepflicht gibt es 29 innereuropäische Differenzen. Deutschland hebt sich dadurch ab, dass eine größere Anzahl verschiedener Maßnahmen umgesetzt wird (20 zusätzliche Maßnahmen gegenüber anderen europäischen Ländern). Jedoch steigert dies die deutsche Gesamt-Punktzahl nicht, da deutsche Unternehmen sich in anderen Methoden weniger engagieren (siehe **Abbildung 6**).

Abbildung 6
Länder, die eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, sich in 29 von 100 Methoden zu engagieren

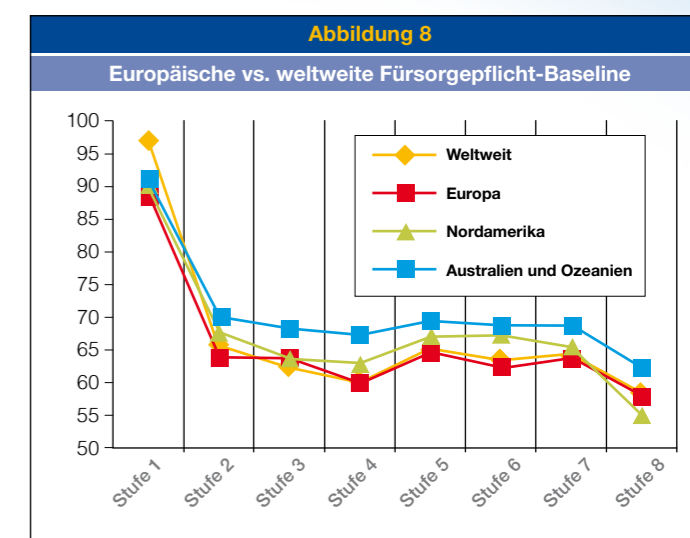
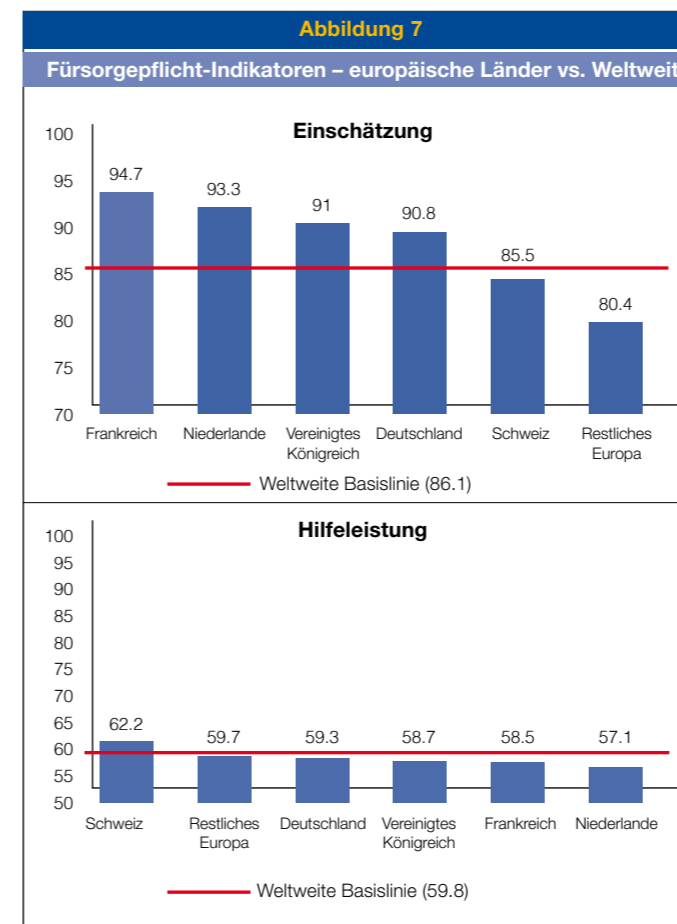
Methode zur Erfüllung der Fürsorgepflicht	Frankreich	Deutschland	Niederlande	Restliches Europa	Schweiz	Vereinigtes Königreich
Beinhaltet lokale Operationen bei der Einschätzung von Risiken und Bedrohungen						
Identifiziert Entscheidungsträger, die in die Reiserisikomanagement-Strategie des Unternehmens eingebunden sein sollten						
Management der Risiken reisender Mitarbeiter						
Hat Reisemanagement-Richtlinien						
Hat eine Hotel-/Unterbringungsrichtlinie						
Hat eine Fluggesellschaft-Richtlinie						
Identifiziert Sicherheitswarnstufen nach Zielort						
Setzt Reisebeschränkungen gemäß Sicherheitswarnstufen durch						
Identifiziert medizinische Warnstufen nach Zielort						
Hat durchsetzbare Reisebeschränkungen je nach medizinischer Warnstufe						
Hat Reisemanagement-Verfahren im Einsatz, nach denen Mitarbeiter Reisen stornieren können						
Hat etablierte Protokolle für reisende Mitarbeiter						
Hat für riskante Entsendungen Richtlinien bei Weigerung zur Arbeitsaufnahme						
Hat eine Einverständniserklärungs-Richtlinie						
Verlangt, dass Mitarbeiter unterschreiben, dass sie Reiserisiken kennen						
Gibt Mitarbeitern vor der Reise Briefings zu Risiken						
Gibt Mitarbeiterinnen vor der Abreise Gesundheitsinformationen						
Stellt sicher, dass reisende Mitarbeiter erforderliche Impfungen erhalten						
Stellt Mitarbeitern vor der Reise schriftliche Informationen zur Verfügung						
Kommuniziert den relevanten Mitarbeitern Reiserichtlinien und -verfahren						
Hat vor Mitarbeiterreisen an Hochrisiko-Standorte obligatorische Briefings						
Bereitet Mitarbeiter auf Notsituationen vor						
Klärt, wie Mitarbeiter im Ausland sinnvoll unterzubringen sind (vor der Abreise)						
Verfolgt die Mitarbeiterreise mithilfe eines Trackingsystems						
Kooperiert mit einem Reisebüro, um reisende Mitarbeiter zu lokalisieren						
Hat die Möglichkeit, Änderungen bei Reisen von Mitarbeitern nachzuvollziehen						
Greift auf Botschaften zurück, um auf jedweden Sicherheitsvorfall zu reagieren						
Verifiziert, ob der reisende Mitarbeiter tatsächlich gereist ist, bevor eine Zahlung geleistet wird						
Stellt sicher, dass reisende Mitarbeiter ihre Vorsorge-Medikamente einnehmen						

Schlüssel:
 Signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, die damit verbundene Methode zur Erfüllung der Fürsorgepflicht anzuwenden

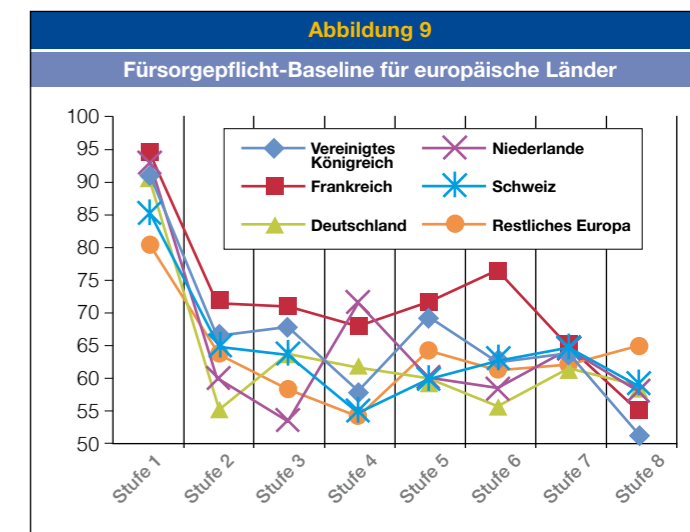
Fürsorgepflicht-Indikatoren – Europa schneidet im weltweiten Vergleich bei drei der 15 Fürsorgepflicht-Indikatoren besser ab (bei Einschätzung, Richtlinien und Verfahren), bei zwei gleich (Kommunikation und Kontrolle) und bei den anderen 10 Indikatoren (Strategie, Planung, Versicherung, Warnmeldungen, weltweite Mobilität, Information und Schulungen, Lokalisierung von Reisenden, Empfehlungen sowie Hilfeleistung und Analysen) schlechter.

Innerhalb Europas unterscheiden sich Länder hinsichtlich der 15 Fürsorgepflicht-Indikatoren beträchtlich. Frankreich schneidet bei Einschätzung, Strategie Planung, Warnmeldungen, Verfahren, Kommunikation, Lokalisierung Reisender und Empfehlungen mit den höchsten Punktwerten ab. Die Niederlande hingegen haben Spitzenwerte bei Versicherung und weltweiter Mobilität; das Vereinigte Königreich ist bei Bildung und Richtlinien an der Spitze; die Schweiz liegt bei Hilfeleistung ganz vorn; und das restliche Europa hat hohe Werte für Kontrolle und Analysen.

Bei Risikoeinschätzung zeigt Europa bessere Werte als seine weltweiten Pendanten. Beim Management unterschiedlicher globaler Mobilitätspraktiken haben die europäischen Länder niedrigere Werte, ausgenommen Frankreich und die Niederlande. Verglichen mit den Ländern weltweit haben europäische Länder zudem niedrigere Werte bei der Lokalisierung Reisender, mit Ausnahme Frankreichs und der Schweiz. Und schließlich operiert hinsichtlich Hilfeleistungen nur die Schweiz oberhalb des Niveaus der übrigen Befragten weltweit (**siehe Abbildung 7**)

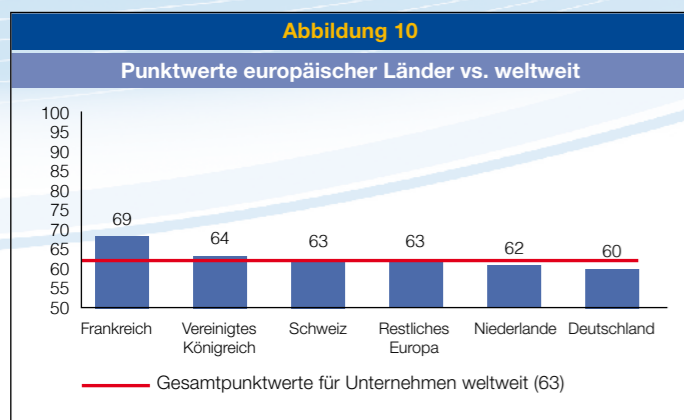


Fürsorgepflicht-Baseline – Europa liegt leicht unter der weltweiten Baseline für das Fürsorgepflicht- und Risikomanagement, außer bei der Entwicklung von Richtlinien und Verfahren (Stufe 3). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass es in Europa Raum für Verbesserungen gibt, denn es steht auf jeder Stufe des Fürsorgepflichtmodells hinter Australien/Ozeanien zurück, und bei sechs der acht Stufen hinter Nordamerika (**siehe Abbildung 8**).



Wie **Abbildung 9** zeigt, erreicht Frankreich auf allen Stufen des Modells für Fürsorgepflicht und Risikomanagement signifikant höhere Punktwerte, mit Ausnahme von zwei Gebieten: Beim Management von globaler Mobilität (hier erreichen die Niederländer die höchste Punktzahl) und Kontrolle und Analysen (hier erzielen alle Länder außer dem Vereinigten Königreich höhere Punktwerte als Frankreich).

Fürsorgepflicht-Gesamtpunktzahl – Mit Ausnahme von Frankreich und Deutschland ähnelt die Fürsorgepflicht-Gesamtpunktzahl der meisten europäischen Ländern der Baseline der weltweiten Benchmarking-Studie von 63 von 100. Frankreich hat einen wesentlich höheren Punktwert von 69, und Deutschland liegt etwas niedriger, mit einem Gesamtpunktwert von 60 (siehe **Abbildung 10**).



Motivatoren sowie rechtliche und moralische Vorgaben

Weltweit erkennen Unternehmen den Wert unterschiedlicher moralischer, legaler und wirtschaftlicher Motivatoren für die Erfüllung ihrer Fürsorgepflicht (Kosten, Bindung, Reputation usw.). Aber die europäischen Teilnehmer haben einen etwas höheren Punktwert für legale⁴ und moralische⁵ Vorgaben als das weltweite Sample. Die moralische Vorgabe basiert auf Antworten zu Fürsorgepflicht-Motivatoren wie „Es ist richtig, dies für Mitarbeiter zu tun“, (Durchschnittswert von 4,19 auf einer Skala von 0 bis 5) und „Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter sind uns wichtig“ (Durchschnittswert von 4,39). Die Antworten auf diese Fragen zeigen, dass europäische Teilnehmer eher von der „menschlichen“ Komponente der Quintessenz (Personen, Planeten und Profit) der unternehmerischen Sozialverantwortung (CSR) motiviert werden als von Kostenüberlegungen oder Profiten.

Was rechtliche Verantwortung betrifft, so weisen Europäer die Behauptung, dass „es keine oder nur begrenzte legale Fürsorgepflicht-Vorgaben gibt, in denen sie operieren“ öfter zurück als die Befragten weltweit (43 % versus 37 %), und sie sind sich der Fürsorgepflicht-Gesetze stärker bewusst (33 % versus 30 %). Der Grund hierfür ist wahrscheinlich die stringenteren Fürsorgepflicht-Gesetzgebung, an die sie gewöhnt sind, wenn sie in Europa operieren. Zudem spiegelt dies das Fehlen einer solchen Gesetzgebung wider, wenn sie in weniger entwickelten Märkten weltweit arbeiten.

⁴ d. h. es ist gesetzlich verankert.

⁵ d. h. sich Gedanken um Gesundheit und Sicherheit reisender Mitarbeiter machen, Mitarbeiter-Erwartungen erfüllen, sowie Bewusstsein für Verantwortlichkeiten.

Fazit

Nach dem Vergleich europäischer Fürsorgepflicht-Aktivitäten mit jenen globaler Arbeitgeber, werden in **Abbildung 11** (siehe Seite 11) 10 Best Practices auf Basis der Ergebnisse der globalen Benchmarking-Studie bestimmt. In der rechten Spalte liegt die Betonung besonders auf europäischen Organisationen, die ihre Aktivitäten verbessern möchten.

Europa hat eine wesentlich stärkere Fürsorgepflicht-Gesetzgebung als die meisten anderen Regionen. Ebenso haben europäische Teilnehmer der Studie ein hohes moralisches Interesse, „das Richtige für die Mitarbeiter zu tun“. Die Ergebnisse aus der europäischen Region zeigen deutlich, dass Europa, was Implementierung betrifft, an einer weltweit „durchschnittlichen“ Baseline operiert, jedoch hinter Australien sowie Nordamerika zurückbleibt. Trotz dieser starken gesetzlichen und moralischen Vorgaben für Fürsorgepflicht unter europäischen Befragten, ist die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers – und mithin die Loyalitätspflicht des Mitarbeiters noch kein zentrales Feature der Unternehmensverantwortung beim Management globaler Mobilität geworden. Infolgedessen gibt es in Europa beträchtlichen Raum für Verbesserung bei der Umsetzung von Fürsorgepflicht-Best Practices.

Nachhaltiges Nachwuchsmanagement erfordert mehr als bloß die Einstellung der geeigneten Nachwuchskräfte für den richtigen Job am richtigen Ort und zum richtigen Preis. Desweiteren umfasst es, „das Richtige zu tun“, wenn es darum geht, die Gesundheit, Sicherheit und das Wohlergehen von weltweit mobilen Mitarbeitern zu schützen.

Fürsorgepflicht ist wichtig, weil es darum geht, „das Richtige zu tun“ und sich um seine Mitarbeiter zu kümmern. Es geht dabei auch darum, die zunehmend stringente Fürsorgepflicht-Gesetzgebung zu beachten, die sich derzeit weltweit entwickelt. Indem Unternehmen zuallererst ihr wichtigstes Gut (die Mitarbeiter) schützen, erkennen sie eventuell auch, dass es weniger teuer ist, Risiken vorzubeugen und präventiv zu managen, als sich um bereits ereignete Vorfälle kümmern zu müssen.

Organisationen, die geschäftliche, finanzielle und Image-relevante Risiken effektiv managen und mindern, schaffen sich eine Basis, auf der sie durchdachte und nachhaltige geschäftliche Operationen entwickeln können. Daraus ergibt sich ein idealer „Sweetspot“, in dem die Bedürfnisse von Mitarbeitern mit den Bedürfnissen von Arbeitgebern übereinstimmen.

Abbildung 11	
Best Practice-Empfehlungen für Fürsorgepflicht	
Zehn Best Practices	Fokus auf die Region Europa
1 Bewusstsein steigern	Fokus auf zunehmendes Bewusstsein für Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, insbesondere im gehobenen Management, dessen Mitarbeiter als wichtige Verantwortliche für Fürsorgepflicht betrachtet werden. Nutzen Sie den Einfluss medizinischer Direktoren, um das Bewusstsein für das Thema Fürsorgepflicht innerhalb des gehobenen Managements und unter anderen Schlüsselentscheidungsträgern zu erhöhen, denn europäische Manager haben tendenziell eher ein schwächeres Bewusstsein (und die Hauptvorkommnisse unter Mitarbeitern sind reisebedingte Infektionen und Verkehrsunfälle). Stärken Sie bei Führungskräften im Vereinigten Königreich und in Deutschland die Wahrnehmung potentieller Risiken für Mitarbeiter; denn die Risikowahrnehmung dieser Führungskräfte liegt beträchtlich unter der ihrer europäischen Pendants.
2 Mit entscheidenden Beteiligten planen	Erweitern Sie das Fürsorgepflicht-Team über die Sicherheitsabteilung hinaus, um Personalwesen, Reise-, Risikomanagement und gehobenes Management einzubeziehen. Die Sicherheitsabteilung, zu deren Kernverantwortlichkeiten die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht gehört, spielt in Europa eine wichtige Rolle. Erweitern Sie das Fürsorgepflicht-Team über die Sicherheitsabteilung hinaus, und bringen Sie die Parteien durch einen kollaborativen Ansatz zusammen. Setzen Sie ein integriertes Team ein, um eine Risikomanagement-Strategie für Fürsorgepflicht zu entwickeln und einzuführen.
3 Richtlinien und Verfahren erweitern	Entwickeln Sie zusätzliche Fürsorgepflicht-Richtlinien und -verfahren, so wie sie in anderen Teilen der Welt gängig sind. Während Europäer bei Indikatoren für Richtlinien und Verfahren im Allgemeinen höhere Werte erzielen, ist es weniger wahrscheinlich, dass ihre Organisationen reisende Mitarbeiter ständig lokalisieren oder eine „Mir geht es gut“-Richtlinie haben, um Notfallsituationen zu managen.
4 Due-Diligence ausüben	Implementieren Sie bei Anbietern eine Due-Diligence-Disziplin mit besonderem Augenmerk auf den Aspekt der Fürsorgepflicht. Arbeitgeber können ihre Verantwortung hinsichtlich der Fürsorgepflicht nicht an andere delegieren. Daher ist dies in Ländern mit stärkerer Fürsorgepflicht-Gesetzgebung (wie sie in den meisten europäischen Ländern existiert), sogar noch wichtiger, um Schadensersatzforderungen zu vermeiden.
5 Kommunizieren, bilden und schulen	Befürworten Sie Mitarbeiter-Buy-in und schaffen Sie eine Kultur der Loyalitätspflicht. Die Erweiterung von Bewusstheit und Zuständigkeit über die Sicherheitsabteilung hinaus und die Einbeziehung weiterer Beteiligter in die Umsetzung von Fürsorgepflicht werden Kommunikation, Information und Schulungen erfordern, um eine Kultur der Loyalitätspflicht zu schaffen.
6 Vor jeder Reise Risiken einschätzen	Nehmen Sie vor jeder internationalen Reise eines Mitarbeiters eine gründliche Risikobewertung vor. Nehmen Sie für sämtliche Mitarbeiter (besonders für internationale Geschäftsreisende) vor deren Abreise Reiserisiko-Bewertungen vor. Zwei Bereiche, die insbesondere ein solches Risikomanagement erfordern, sind reisebedingte Infektionen und Verkehrsunfälle, da diese bei Europäern vermehrt vorkommen. Setzen Sie einen Plan in Kraft, um Mitarbeiter besser auf Notsituationen vorzubereiten.
7 Lokalisieren Sie reisende Mitarbeiter jederzeit	Implementieren Sie ein System für die Lokalisierung reisender Mitarbeiter. Europäische Unternehmen neigen dazu, sich stärker auf Richtlinien und Verfahren zu konzentrieren als auf die tatsächliche Lokalisierung von Mitarbeitern. Darüber hinaus ist es weniger wahrscheinlich, dass sie Veränderungen bei Mitarbeiterreisen verfolgen und nachvollziehen, wo sich ihre Mitarbeiter befinden. Die Implementierung eines Lokalisierungssystems für reisende Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung für notwendige Hilfeleistungen.
8 Ein Mitarbeiter-Notfallreaktionsprogramm implementieren	Implementieren Sie eine „Mir geht es gut“-Richtlinie. Europäische Unternehmen planen in der Regel zwar für Notfallsituationen, konzentrieren aber sich weniger auf die Umsetzung. Ebenso ist es weniger wahrscheinlich, dass sie ein Kommunikationsprotokoll bereithalten, um ihre reisenden Mitarbeiter zu kontaktieren und im Notfall zu überprüfen, ob es ihnen gut geht.
9 Schaffen Sie zusätzliche Management-Kontrollen	Binden Sie die Abteilung für Rechnungswesen ein, um zusätzliche Management-Steuerinstrumente zu implementieren. Hinsichtlich der Fürsorgepflicht gibt es einen generellen Mangel an Kontrolle und Analysen. Mit der Bezahlung (oder Erstattung) von Mitarbeiterreisen sind jedoch wichtige Haftungsaspekte verbunden. Buchhaltungsabteilungen sollten gründlichere Kontrollen für diese Aktivitäten einführen und aktiver daran beteiligt werden, Vorgaben für die Fürsorgepflicht des Unternehmens einzuhalten.
10 Stellen Sie sicher, dass die Anbieter auf demselben Stand sind	Prüfen Sie, ob es bei Anbietern im Rahmen der Fürsorgepflicht Überschneidungen und Übersehenes gibt. Bei europäischen Unternehmen ist es weniger wahrscheinlich, dass sie mehrere Arten von Versicherungen haben. Versicherungsverträge können Hilfeleistung für und Evakuierung von reisenden Mitarbeitern zwar nicht ersetzen, jedoch macht deren Nichtvorhandensein Unternehmen verletzlicher und finanziell haftbar.



International SOS Benchmarking-Serie

Die Benchmarking-Studie zum Thema Fürsorgepflicht und Reiserisikomanagement wird von International SOS herausgegeben. Ihre Verfasserin ist Dr. Lisbeth Claus, Ph.D., SPHR, GPHR, Professor of Global HR an der Atkinson Graduate School of Management, Willamette University, Salem, Oregon (USA)

Wenn Sie eine vollständige Ausgabe des Whitepapers erhalten möchten, kontaktieren Sie uns bitte unter: Info.Germany@internationalsos.com oder besuchen Sie www.dutyofcare.de

Danksagung

Die Verfasserin bedankt sich für das Feedback von Sophie Benazeth, Jill Drake, Michael McCallum, Matthew Paulsen, Karina Thomas, Rashmi Vasanthakumar und Melissa Wijaya.

© 2011 Sämtliche Urheberrechte an diesen Materialien sind AEA International Holdings Pte. Ltd vorbehalten. Kein in diesem Material enthaltener Text darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung von AEA International Holdings Pte. Ltd auf jedwede Weise oder in jedweder Form reproduziert, dupliziert oder kopiert werden – weder ganz noch teilweise.

Der Inhalt dieses Dokumentes dient allgemeinen Informationszwecken und ist nicht zur Rechtsberatung heranzuziehen.