



Badura · Ducki · Schröder · Klose · Meyer *Hrsg.*

Fehlzeiten- Report 2016

Unternehmenskultur und Gesundheit –
Herausforderungen und Chancen

Editorial

 Springer

Unternehmenskultur und Gesundheit: Ein Überblick

Editorial

B. Badura

B. Badura et al. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2016*,
DOI 10.1007/978-3-662-49413-4_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Der Fehlzeiten-Report 2016 beschäftigt sich mit einem praktisch hochbedeutsamen, aber erstaunlich wenig untersuchten Thema: dem Einfluss der Kultur auf Gesundheit und Betriebsergebnisse. Die Autoren dieser Publikation eint das Ziel, einen Bewusstseinswandel im Sinne einer Mehrbeachtung von Kultur und ihrer gesundheitlichen Auswirkung herbeizuführen. Führungskräften und Gesundheitsexperten soll bestehender Handlungsbedarf nahegebracht und interessierte Wissenschaftler auf Forschungsbedarf hingewiesen werden. Ein Grund für die lange Vernachlässigung der hier gewählten Thematik dürfte sein, dass »Kultur« wie auch »Gesundheit« zwar breit verwendete Konzepte sind, jedoch sehr unterschiedlich definiert und gemessen werden, was ihr Verständnis und ihre wissenschaftliche und praktische Bearbeitung erschwert.

Unternehmenskultur ist ein Merkmal des sozialen Systems einer Organisation. Ihre Beachtung und Förderung erfordert weniger materiellen, dafür umso mehr psychischen Aufwand, verspricht aber dauerhaft erheblichen individuellen ebenso wie kollektiven Nutzen. Kultur besteht aus Gemeinsamkeiten, die verbinden, insbesondere aus gemeinsamen Werten, Überzeugungen und Regeln. Kultur ist ein kollektives Phänomen, ein Merkmal von Gruppen, Organisationen und Gesellschaften, das individuelles Verhalten vorherzusagen erlaubt und damit wesentlich zur Berechenbarkeit und Vertrautheit der sozialen Umwelt beiträgt. Kultur setzt Maßstäbe, prägt das moralische Bewusstsein und die intrinsische Motivation. Die Kultur eines Unternehmens, einer Verwaltung oder einer Dienstleistungseinrichtung kann sich positiv, aber auch negativ auf die Gesundheit auswirken – je nachdem, wie verbindlich gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln erlebt werden und wie weit sie mit den persönlichen Überzeugungen und Werten ihrer Mitglieder und ihrer sozialen Umwelt übereinstimmen

oder zumindest mit ihnen vereinbar sind. Kultur beeinflusst maßgeblich die Attraktivität einer Organisation, die Verbundenheit ihrer Mitglieder sowie deren Aufmerksamkeit und Energieeinsatz. Kultur ist beides: »moralischer Kompass« und »Sinnspeicher« einer Organisation. Übt sie eine starke Bindekraft aus, dann identifizieren sich die Mitarbeiter mit ihrer Organisation und arbeiten reibungsärmer zusammen. Die Bindungskraft einer Organisation erleichtert die Bewältigung kollektiver Herausforderungen oder Bedrohungen. Positiv erlebte Gemeinsamkeiten im Denken, Fühlen und Handeln fördern gegenseitiges Vertrauen und persönliches Wohlbefinden. Eine Kultur der Angst und des Misstrauens bewirkt das Gegenteil, erzeugt vermeidbare Belastungen und ist ein Risikofaktor für die Gesundheit mit negativen Auswirkungen auf das Betriebsergebnis. Psychische und physische Gesundheit sind Grundvoraussetzungen hoher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.

Mitarbeiter entwickeln ein eigenes Selbstbewusstsein und eigene Erwartungen an die Arbeitswelt. Hierarchie und Kontrolle sind bei ihnen immer weniger beliebt, selbstständiges Arbeiten bis hin zur Selbstorganisation umso mehr. Arbeit ist heute wissensbasiert und deshalb in sehr viel stärkerem Maß intrinsisch motiviert als dies zu Beginn der Industrialisierung der Fall war. Welche Konsequenzen hat das für Unternehmensführung und Unternehmensbewertung? Hinweise dazu finden sich in einer Veröffentlichung der Deutschen Börse Group über »Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation« aus dem Jahr 2013. »Nachhaltigkeit« wird dabei an drei Themen festgemacht, die es nach Meinung der Autoren zukünftig stärker in der Unternehmenspraxis zu berücksichtigen gilt: »Umwelt«, »Soziales« und »Unternehmensführung«. Internationale, aber auch nationale Erfahrungen – so heißt es dort – sprechen dafür, neben finanzi-

ellen Kennziffern Umweltaspekten, Arbeits- und Organisationsbedingungen und der Qualität der Führung mehr Beachtung zu schenken: »Nur wenn die oberste Führungsebene mit gutem Beispiel vorangeht, kann sich nachhaltiges Denken in einem Unternehmen durchsetzen« (Deutsche Börse Group 2013, S. 8). Als Beispiele für das Investorenverhalten werden immer wichtigere »soziale« Aspekte genannt: »Arbeitsbedingungen/Diversity/Schulungen/Gesundheit/Sicherheit/Lieferantenvereinbarungen/Auswirkungen auf das direkte Umfeld/Soziales Engagement/Wertschöpfung je Stakeholder« (ebd., S. 12). »Interne Faktoren« hätten sowohl kurz-, als auch längerfristig Einfluss auf die Fähigkeit eines Unternehmens, sich wandelnden politischen, marktspezifischen, sozialen, technologischen und rechtlichen Aspekten anzupassen. »Kultur« wird in diesem Zusammenhang immerhin einmal erwähnt (ebd., S. 18). »Geldstrafen, Gerichtsverfahren, Image-schäden« würden durch nachhaltiges Wirtschaften vermieden (ebd., S. 11). Vielen Lesern dieser Zeilen wird das als selbstverständlich gelten. Die Deutsche Börse Group sieht Anlass, darauf explizit hinzuweisen. Leidet die Reputation, gefährdet das den Unternehmenserfolg. Die Autoren wollen Standards guter Unternehmensführung setzen und hoffen, dass Unternehmen ihnen freiwillig, weil im eigenen Interesse, nachkommen. Sich gegenwärtig stark häufende Pressemeldungen zu eklatanten Verstößen gegen diese Standards wecken daran Zweifel. Man darf gespannt sein, wie sich das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Politik beim Thema Arbeit und Gesundheit weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang muss auf eine neue »Richtlinie« der Europäischen Union (EU) verwiesen werden. Sie reguliert erstmalig die unternehmerische Berichterstattung zu nichtfinanziellen Informationen über Umwelt, Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Diversität in den Leitungs- und Kontrollorganen. Diese Richtlinie hat verbindliche Gesetzeswirkung für alle EU-Mitgliedsstaaten und wurde bereits im Oktober 2014 vom Europäischen Parlament und dem Rat der EU verabschiedet. Sie soll im Dezember dieses Jahres in Kraft treten (EU 2014).

Veränderungen in der Arbeitswelt werden heute mit Stichworten wie »Alterung der Bevölkerung«, »Globalisierung« und »Digitalisierung« angesprochen. Folgt, und das interessiert gegenwärtig ganz besonders, der »industriellen« eine »digitale Revolution«? Einiges spricht dafür. Mit der Dampfmaschine begann der Prozess der Substitution physischer Energiegewinnung durch menschliche Erfindungskraft. Beginnt mit der Digitalisierung der Wirtschaft die Substitution bisher alleine dem Menschen vorbehaltenen geistiger

Fähigkeiten durch den Computer? In einer bemerkenswerten Publikation behaupten Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee genau das (Brynjolfsson u. McAfee 2014). Wir, so heißt es, seien bereits mitten im Prozess der Entstehung einer neuen Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine. Digitale Techniken wie Rechner, Software und Kommunikationsnetze könnten bereits heute schon »jede zeichenbasierte Aufgabe erfüllen, von Mathematik über Logik bis zu Sprache« (ebd., S. 27). Digitale Techniken würden alle Merkmale einer Basis- oder Universaltechnologie aufweisen. Von den Autoren herangezogene Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen digitale Techniken zur effizienten Prozessgestaltung einsetzen. Dadurch ließen sich bisher ungeahnte Produktivitätsschübe erzielen. Die Kehrseite der Digitalisierung seien eine weiter zunehmende Einkommensspreizung und verbreitete Arbeitslosigkeit von Menschen mit geringer Qualifikation (ebd., S. 112 ff.). Folgt man Brynjolfsson und McAfee, dann bedeutet Digitalisierung von Arbeit insbesondere Zweierlei: Substitution einfacher geistiger Tätigkeiten durch Technik sowie schnelle und zuverlässige Bewältigung komplexer kognitiver Aufgaben. Arbeit beinhaltet jedoch weit mehr als kognitive Problemlösung. Arbeit beinhaltet auch Gefühlsregulierung, Motivationsregulierung und Beziehungsarbeit. Wenig explizit oder gar nicht äußern sich die Autoren über organisationale oder persönliche Folgen der Digitalisierung, z. B. für Führung, Gesundheit, intrinsische Motivation oder zwischenmenschliche Beziehungen. Digitale Techniken wie z. B. das iPhone beanspruchen immer mehr Aufmerksamkeit und beeinträchtigen unsere persönlichen Beziehungen in und außerhalb der Arbeit – schreibt Daniel Goleman (Goleman 2013, S. 5). Je mehr Zeit wir mit technischen Verbindungen verbringen, umso stärker verarmen unsere sozialen Fähigkeiten. Internetabhängigkeit entwickle sich in den USA zu einer »nationalen Gesundheitskrise«. Informationsreichtum fördere die Unfähigkeit, sich auf etwas zu konzentrieren (ebd., S. 9). Dabei sei die Fähigkeit zur Konzentration (»focus«) eine der wichtigsten Fähigkeiten zur Arbeitsbewältigung. Volle Konzentration auf Probleme, deren Lösung als wichtig erachtet wird, fördere positive Emotionen. Störung der Konzentrationsfähigkeit z. B. durch negative Gedanken oder Gefühle, beeinträchtigt unsere Arbeitsfähigkeit (ebd., S. 115 ff.). Lassen sich die unerwünschten Nebenwirkungen der Digitalisierung durch ihre eigenen Produkte vermeiden? Sind Fitnessarmbänder oder Gesundheits-Apps tatsächlich geeignet, uns gegen neue Risiken wie ständige Erreichbarkeit oder Multitasking zu immunisieren? Oder ist es nicht vielmehr so, dass Sorgen, Wut, Ängste oder

Hilflosigkeitsgefühle an der Mensch-Mensch-Schnittstelle sehr viel stärker unsere Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bedrohen als das Internet oder das iPhone und deshalb auch durch Innovationen an der Mensch-Maschinen-Schnittstelle kaum wirksam zu bewältigen sein dürften?

Eine neue Studie der Fraunhofer-Gesellschaft und der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass sich Digitalisierung und dadurch bedingte Flexibilisierung hierzulande bereits auf die mittlere und untere Führungsebene auswirken. Mitarbeiterführung wird in einer digitalisierten Arbeitswelt zu einer deutlich komplexeren Aufgabe. Eine Kultur vertrauensvoller Kooperation und ein deutliches Mehr an Selbstorganisation ließen sich – so die Ergebnisse der Studie – nur durch stark verbesserte Zwischenmenschlichkeit, durch mehr soziale Kompetenz und mehr Mut zur Delegation von Verantwortung verwirklichen. Fach- und Methodenkompetenz seien demgegenüber für Führungskräfte zukünftig von zweitrangiger Bedeutung (Gebhardt et al. 2015).

Die im Fehlzeiten-Report 2016 veröffentlichten Erkenntnisse sprechen in jedem Fall dafür, Unternehmen als soziale Systeme zu betrachten, deren Erfolg keineswegs nur von innovativer Technik und einer effizienten Prozesssteuerung abhängt, sondern zualtererst von Ideenreichtum, Gesundheit und dem Energieeinsatz ihrer Mitarbeiter sowie von einer Kultur vertrauensvoller Kooperation. Das neue Präventionsgesetz (PrävG 2015) räumt deshalb zu Recht »strukturellen« Veränderungen in Organisationen klaren Vorrang vor verhaltensbezogenen Maßnahmen ein. Auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (2015) folgt mit einem Kapitel zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in seinem Sondergutachten aus dem Jahr 2015 weitgehend diesem Ansatz.

1.1 Die Beiträge im Einzelnen

■ Abschnitt 1: Einführung

Eichhorst, Tobsch und Wehner untersuchen den Wandel der »Arbeitskulturen« und greifen dabei sowohl auf deutsche, wie auf europäische Daten zurück. Unter Arbeitskulturen verstehen sie die »konkrete Arbeitsumgebung im Unternehmen, insbesondere die Arbeitsorganisation«. Sie vertreten die These, die organisationale Entscheidungsfreiheit würde insbesondere hierzulande nicht schritthalten mit den arbeitsbedingten Anforderungen, die zunehmend durch »Mitunternehmertum« gekennzeichnet seien. Diese Diskrepanz ist für sie ein zentraler Grund für die zwischen 2006

und 2012 stark zugenommenen »psychischen Beanspruchungen«.

Kratzer befasst sich mit dem in der Wirtschaft stark verbreiteten Zeit- und Leistungsdruck. In zwei Betriebsfallstudien mit Daten aus 66 qualitativen Interviews interessiert ihn, wie qualifizierte Wissensarbeiter mit als überzogen erlebten Erwartungen der Geschäftsführung umgehen. Und er beschäftigt sich mit der Frage, welchen Beitrag die Kulturentwicklung leisten könnte, damit Erwartungen der Geschäftsführung und Leistungskraft der Beschäftigten stärker miteinander zu vereinbaren sind. Sein Vorschlag besteht in dem Eingeständnis einer »Kultur des Scheiterns« als Gegenmodell zur dominanten »Erfolgskultur« und im pragmatischeren Umgang mit der »Leistungslücke« zwischen unrealistischen Erwartungen und tatsächlichen Möglichkeiten.

Flüter-Hoffmann vertritt die These, die Unternehmenskultur habe einen starken Einfluss auf jede Art von Unternehmen unabhängig von der Branche und Größe; dies insbesondere bei Personalrekrutierung, Kundenbindung, Produkterstellung oder Beziehungen zu Geschäftspartnern. Wegweisende Werte seien Führungsqualität, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit, Veränderungsbereitschaft, Zielorientierung und Innovationsförderlichkeit. Vertrauen und kooperatives Arbeitsklima seien »Schlüsselemente« moderner Unternehmensführung im Zeitalter zunehmender Digitalisierung von Arbeit. Nicht mehr Arbeitszeit bzw. Anwesenheit der Arbeitnehmer sollte entscheidend sein für ihre Bezahlung, sondern die Arbeitsergebnisse. In einer »Ergebniskultur« spiele Gesundheit und Vertrauen eine große Rolle.

Beckmann, Meschede und Zok untersuchen im Rahmen einer repräsentativen Stichprobe Erwerbstätiger im Alter zwischen 16 und 65 Jahren den Zusammenhang zwischen Kultur und Gesundheit. Gesundheit korreliert mit der erlebten Organisationskultur. Die Akzeptanz der Kultur einer Organisation nimmt mit zunehmender Führungsverantwortung zu. Merkmale ihres sozialen Systems, wie Führungsstil, Arbeitsklima oder Entlohnungsgerechtigkeit, beeinflussen die Akzeptanz von Organisationen. Hier identifizieren die Autoren erheblichen Entwicklungsbedarf.

Im Fehlzeitenreport soll auch einmal ein Blick in die Zukunft gewagt werden. Dies leistet der Beitrag von *Kühmayer*. Unter »Antiwork« plädiert der Autor für eine neue Arbeitsethik, die sich keinesfalls nach Arbeitsverweigerung sehnt, sondern nach einer anderen Arbeitswelt: weg von Hierarchie, Fremdbestimmung und Kontrolle, hin zu Selbstorganisation, Sinn und Freude bei der Arbeit. Wer seine Arbeit als ganz überwiegend fremdgesteuert erlebt, »verliert nicht nur

Engagement und Freude an der Tätigkeit, sondern riskiert zunehmend auch emotionelle Verarmung«. Der Autor verweist auf Studienergebnisse, die belegen, dass Unternehmen mit besonders stark engagierten Mitarbeitern 4,5-mal mehr Umsatzwachstum erzielen als Unternehmen mit weniger engagierten Beschäftigten. Dabei geht es – so der Autor – keinesfalls um Selbstausbeutung, sondern um eine Haltung und Verhaltensweisen, die entstehen, wenn Mitarbeiter ihren unmittelbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg sehen und dadurch ihre Arbeit als sinnstiftend erleben. Es gilt Mitarbeiter zu mehr Autonomie und Selbstorganisation zu befähigen und die Unternehmenskultur dementsprechend weiterzuentwickeln.

■ Abschnitt 2: Was wird unter Unternehmenskultur verstanden?

Der Beitrag von *Badura und Ehresmann* geht von der Bindungsthese aus und befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung, Gesundheit und Betriebsergebnis. Sie begreifen Kultur als ein Merkmal sozialer Systeme, das die Mitglieder zur Kooperation befähigt und ihr Bedürfnis nach Sinnstiftung und Bindung befriedigt. Sie machen Vorschläge dazu, wie Kultur operationalisiert und gemessen werden kann und welche Kennziffern dabei herangezogen werden sollten. Sie vergleichen die Kultur von 17 Organisationen aus allen Teilen der Wirtschaft und Verwaltung. Ihre Daten bestätigen die von ihnen unterstellten Wirkketten. Die Autoren machen zudem Vorschläge zur Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit und Unternehmenserfolg.

Rump, Schiedhelm und Eilers vertreten in ihrem Beitrag die These, der Wandel der Arbeitswelt erfordere eine gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung zur Erhaltung lebenslanger Arbeitsfähigkeit. Entwicklungsbedarf sehen sie vor allem bei der Führungskultur. Führungskräfte wüssten oft nicht, was unter gesundheitsorientierter Führung zu verstehen ist und wie sie von ihnen realisiert werden soll. Gerade steigende Eigenverantwortung und Beteiligung der Mitarbeiter erfordere ein Mehr an Fürsorgepflicht der Führungskräfte. Führung sollte primär unterstützend und sinnvermittelnd wirken. Sie empfehlen u. a. die Entwicklung von Leitlinien zur gesunden Führung, von Lern- und Dialogangeboten und Coachings zur gesundheitsbewussten Selbstführung.

■ Abschnitt 3: Facetten einer guten Unternehmenskultur

Ricker und Hauser betonen in ihrem Beitrag die Bedeutung der sozialen Beziehungen in Organisationen für

die psychische Gesundheit. Die Gestaltung sozialer Beziehungen sei in starkem Maße von der Unternehmenskultur abhängig. Zentral für eine mitarbeiterorientierte Kultur seien Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness. Sie stellen ein dafür entwickeltes Messinstrument und damit ermittelte Ergebnisse einer repräsentativen Studie zum Thema »Gesund Arbeiten« vor. Befragte sehen die größten gesundheitsförderlichen Wirkungen in der Sensibilisierung der Führungskräfte für stark belastende Situationen und für persönliche Wertschätzung und Anerkennung guter Arbeit. Ein Vergleich mit Ergebnissen zweier weiterer Stichproben belegt die Bedeutung von Beteiligung, Anerkennung, Aufmerksamkeit der Führungskräfte und von ihrem Interesse an Verbesserungsvorschlägen.

Die Erwartung, Familie und Beruf gut miteinander zu vereinbaren, steht auf der Wunschliste entsprechender Befragungen junger Nachwuchskräfte heute weit oben. Für die Unternehmen bedeutet das: Familienbewusste Personalpolitik wird zum Wettbewerbsfaktor um junge Talente. Der Beitrag von *Ahrens* unterrichtet über Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zum Thema und begründet, warum die Unternehmenskultur dabei eine große Rolle spielt. Unternehmen sollten ihre Familienpolitik transparent machen. Die positiven Beiträge einer aktiven Familienpolitik sollten herausgestellt werden und familienbewusste Personalpolitik sollte stets den sich wandelnden Verhältnissen angepasst werden.

Felfe und Wombacher untersuchen den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Gesundheit. Unter Commitment verstehen sie die »affektive«, »kalkulatorische« und »normative« Bindung an eine Organisation. Das affektive Commitment hat, wie zahlreiche Studien belegen, den größten Einfluss auf die Gesundheit neben dem normativen Einfluss durch moralische und persönliche Verpflichtung gegenüber Kollegen, Vorgesetzten oder der Familie. Je stärker die Identifikation mit der Arbeit, desto geringer sei die emotionale Erschöpfung und die Beeinträchtigung von Arbeitsfähigkeit bzw. Leistungsvermögen. Organisationen die als »gerecht« erlebt werden und eine hohe Attraktivität hätten, beeinflussen das Commitment positiv.

Mense beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen sozialer Ungleichheit, Geschlecht und Gesundheit. Gesundes Ernährungsverhalten lasse sich durch Bildung, Einkommen und beruflichen Status vorhersagen. Gleiches gelte auch für das Geschlecht. Frauen ernähren sich gesünder. Sie essen weniger Fleisch und trinken weniger Alkohol. Ein hoher Verzehr an Obst und Gemüse sowie ein niedriger Verzehr an Fetten, Fleisch und Wurstwaren gelten als Indika-

toren gesunder Ernährung. Bei niedrigem Einkommen sei der Preis eines Essens oder Nahrungsmittels der bestimmende Faktor. Körperliche Arbeit und hohe Belastungen durch Arbeit, z. B. Zeitdruck, würden ebenfalls das Ernährungsverhalten negativ beeinflussen. Geschlechtersensibilität der Führung und Gesundheitsmanagement sind Ausdruck der Unternehmenskultur.

Emrich, Pieter und Fröhlich setzen sich kritisch mit der allgemein unterstellten positiven Wirkung des Betriebssports auseinander. Anhand eigener Daten aus einem pharmazeutischen Unternehmen verweisen sie auf eine überproportionale Beteiligung männlicher Beschäftigter an sportlicher Betätigung in Fitnesscentern. Beliebt seien ferner Lauffreize, Fußball sowie Spinning, Rückenschule und Body-Pump. Wer in einem Verein oder Fitnesscenter Sport treibt, nimmt auch häufiger am Betriebssport teil. Die Autoren belegen an ihrer nichtrepräsentativen Stichprobe ferner, dass die generelle positive Wirkung betriebssportlicher Betätigung auf die Gesundheit keinesfalls zwingend eintreten würde. Hier bestehe hoher Forschungsbedarf.

■ **Abschnitt 4: Herausforderungen für die Unternehmenskultur**

Köper und Richter untersuchen den Zusammenhang von Restrukturierungen, die heute auf der Tagesordnung von Unternehmen stehen, und den Folgen für die Gesundheit der Arbeitnehmer. Sie tun dies mit Daten aus zwei Erhebungen des Bundesinstituts für berufliche Bildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Ihr Erkenntnisinteresse richtet sich auf die Bedeutung der Kultur für Arbeitsverhalten und Gesundheit im Zusammenhang von Fusionen und Zusammenschlüssen. Kultur wird mit Hofstede definiert als »kollektive Programmierung des Geistes, durch die sich Menschen in Gruppen voneinander unterscheiden«. Restrukturierungen sind in Deutschland weit verbreitet und mit psychischen Belastungen verbunden, wenn sie mit der Einführung neuer Dienstleistungen, neuer Techniken, neuen Vorgesetzten und mit Stellenabbau verbunden sind. Damit dies nicht zu Risiken für die Beschäftigten führt, empfehlen die Autoren einen verstärkten Dialog zwischen Belegschaft und Unternehmensführung.

Afflerbach und Gläser befassen sich mit dem Thema Digitalisierung. In einem durch Digitalisierung »flexibilisierten« Arbeitsumfeld werde von den Mitarbeitern erwartet, immer mehr selbstständig zu entscheiden, wann sie arbeiten, wo sie es tun und wie. Das könne positiv erlebt werden als Möglichkeit selbstbestimmt tätig zu sein. Das könne aber auch das Risiko von Selbstgefährdung bergen. Eine Kultur des Vertrauens

auf Basis von zuverlässigen Reziprozitätserwartungen sei wichtig zur Bewältigung der durch Digitalisierung bedingten Veränderungen. Vorgesetzte haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung von Kultur und damit auch auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter.

Gläser beschäftigt sich mit den Folgen der Unterschiedlichkeit (Diversity) von Belegschaften. Einerseits fördere Diversity Energie, Kreativität und Ideenreichtum. Andererseits berge Diversity auch das Risiko für Konflikte, Missverständnisse und Frustration. Kulturelle Vielfalt sei ein »zweischneidiges Schwert«. Der Beitrag berichtet über Ergebnisse aus qualitativen Interviews und teilnehmender Beobachtung. Führungsverhalten sei dann »kultursensibel«, wenn sich eine Führungskraft mit der eigenen kulturellen Prägung auseinandersetzt. Die Sprachfertigkeiten der Mitarbeiter spielen dabei eine zentrale Rolle. Innere Kündigung resultiere auch aus dem Gefühl aufgrund mangelhaft empfundener Sprachfertigkeit ausgeschlossen zu werden.

Bamberg, Dettmers und Tanner leisten einen konzeptionellen Beitrag zu den Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt in einer globalisierten Arbeitswelt. Die Autor/-innen plädieren dafür, durch Einbeziehung der Austauschbeziehungen zwischen Organisationskultur und Organisationsumwelt einen gezielten Beitrag von Gesundheitsmanagement zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt dabei nach Auffassung der Autor/-innen dem Konzept der »Corporate Social Responsibility« und der Europäischen Kommission bei der Weiterverfolgung ihrer »Richtlinie« zur nichtfinanziellen Berichterstattung zu. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann die Reputation und Attraktivität von Unternehmen in den Augen ihrer Shareholder und Stakeholder verbessern und somit ihre Investitionsentscheidung beeinflussen.

■ **Abschnitt 5: Praxisbeispiele**

Permantier liefert eine Einzelfallstudie zur Gestaltung der Unternehmenskultur in einem Start-up-Unternehmen über mehrere Phasen der Unternehmensentwicklung hinweg. Er erachtet dies als Führungsaufgabe und befasst sich mit der angestrebten mitarbeiterorientierten Führungskultur dieses Unternehmens. Nur wenn die Führungskultur und die Wertvorstellungen der Mitarbeiter miteinander vereinbar sind oder »übereinstimmen«, seien Gesundheit und Betriebserfolg gewährleistet. »Wir glauben, dass sinnstiftend gelebte Werte, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren, entscheidend zur Gesundheit beitragen«. Nur dadurch sei eine hohe »intrinsische Motivation« gewährleistet. Entwickelt wurde ein »Werte-Target« zur Kenn-

zahlenentwicklung sowie ein »gemeinsames Bild der Wunschzukunft« als Maßstab und Referenz der Unternehmensentwicklung.

John, Geißer und Scheder stellen ein von der AOK Bayern entwickeltes Seminarprogramm zur Stressbewältigung vor. Die Evaluation dieses Programms belegt, dass diese Interventionsmaßnahme dazu beitragen kann, Stresserleben zu reduzieren und die Ressourcen der Teilnehmer zu aktivieren. Das Programm zielt auf den Wandel der Unternehmenskultur, insbesondere auf Veränderungen der »automatisierten Bewertungsprozesse, die in der Regel nicht bewusst ablaufen«. Im Einzelnen strebt das Programm einen konstruktiven Umgang mit Konflikten, verbesserte Kooperation und gegenseitige Unterstützung an.

Winter und Grünwald kommen mit Blick auf zahlreiche einschlägige Studien zu dem Schluss, es seien »ausschließlich nicht-monetäre Faktoren« für die Bewertung der eigenen Arbeit ausschlaggebend, sofern das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz befriedigt sei. Die Unternehmenskultur sei für die Arbeitgeberattraktivität besonders wichtig, gefolgt von Innovationsfähigkeit, systematischer Personalentwicklung und der Berücksichtigung der Work-Life-Balance der Beschäftigten. Auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement spiele eine, aber keine besonders hervor gehobene, Rolle. Allerdings sei die affektive Bindung an Unternehmen mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement signifikant höher als an Unternehmen ohne Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Der Beitrag von *Kratz, Pointer, Sauerland, Mihailović und Braun* befasst sich mit dem Thema Selbstmanagementkompetenz. Er macht deutlich, wie Angebote zur Verbesserung der Selbstmanagementkompetenz konzipiert, durchgeführt und evaluiert werden können. Im »BGM-Forum Südpfalz – Netzwerk für Betriebliches Gesundheitsmanagement« treffen sich regelmäßig Organisationsvertreter mit dem Ziel, durch Erfahrungsaustausch ihre Handlungskompetenz zu verbessern und zu lernenden Organisationen zu werden. Im Einzelnen beschreibt der Beitrag Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens. Unter Selbstmanagement verstanden werden »Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu verbessern«. Insgesamt wurden 89 Mitarbeiter unterschiedlicher Netzwerkmitglieder in acht Veranstaltungen trainiert. Und die Ergebnisse dieser Veranstaltung wurden evaluiert.

■ Abschnitt 6: Daten und Analysen

Meyer und Meschede fassen in ihrem Beitrag detaillierte Informationen zu krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft auf Basis der

Statistiken der AOK für das Jahr 2015 zusammen. *Busch* stellt das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen in der GKV dar. Der Beitrag von *Schlipphak* beschreibt die Rahmenbedingungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung und die Entwicklung der Fehlzeiten bis ins Jahr 2015. Die »Analyse« der Ist-Situation (»Organisationsdiagnostik«) bildet demnach das »Kernstück«, die Einhaltung des Datenschutzes eine zentrale vertrauensbildende Voraussetzung. Die Abwesenheitsquote des Bundes lag in 2015 bei 6,2 Prozent und damit knapp 1 Prozent über der Fehlzeitenquote aller AOK-Versicherten.

Literatur

- Deutsche Börse Group (Hrsg) (2013) Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation. Frankfurt/Main
- Brynjolfsson E, McAfee A (2014) The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. Börsenmedien AG, Kulmbach
- Gebhardt B, Hofmann J, Roehl H (2015) Zukunftsfähige Führung. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Goleman D (2013) Focus. The Hidden Driver of Excellence. Harper Collins Publishers, New York
- Europäische Union (2014) Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 22. Oktober 2014. URL: http://www.vnu-ev.de/content_public/p_down/Aufz/2015/141022_2014_95_EU_Richtlinie_DE_TXT.pdf. Gesehen 08 Jun 2016
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (2015) Krankengeld – Entwicklung, Ursachen und Steuerungsmöglichkeiten. Sondergutachten 2015. <http://www.svr-gesundheit.de/index.php?id=6>. Gesehen 08 Jun 2016
- Präventionsgesetz (PrävG) (2015) Gesetz zur Stärkung der Prävention und Gesundheitsförderung. Vom 17. Juli 2015. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 31, ausgegeben zu Bonn 24. Juli 2015, Bundesanzeiger Verlag



<http://www.springer.com/978-3-662-49412-7>

Fehlzeiten-Report 2016

Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen
und Chancen

Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M.
(Hrsg.)

2016, XII, 512 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-49412-7