



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

**Unternehmenskultur
und Gesundheit**
Begleitheft zum Buch Sozialkapital
SOKAM01



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Bernhard Badura

**Unternehmenskultur
und Gesundheit**

Begleitheft zum Buch Sozialkapital

SOKAM01



Prof. Dr. em. Bernhard Badura

(geb. 1943) ist emeritierter Professor der von ihm mitbegründeten Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld. Er hat an zahlreichen Universitäten geforscht und gelehrt, u. a. an der Universität Konstanz, der Harvard University, den Universitäten Graz und Zürich. Bevor er zur Universität Bielefeld wechselte, war er Direktor des Instituts für Soziologie der Technischen Universität Berlin. Seine Hauptforschungsgebiete sind Unternehmensdiagnostik und Grundlagen der Kooperation. Er ist Mitgesellschafter von Salubris, einem Beratungsunternehmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Unternehmenskultur und Gesundheit

Begleitheft zum Buch Sozialkapital

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Sozialkapital – Konzepte, Messung und Ergebnisse	3
1.1 Das Bielefelder Unternehmensmodell	6
1.2 Bedingungen wirtschaftlichen Erfolgs	11
Zusammenfassung	12
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	13
2 Kultur und Gesundheit	14
2.1 Kultur als Voraussetzung selbstorganisierten Handelns	14
2.2 Intrinsische Motivation als Kulturprodukt	15
2.3 Qualität der Organisationskultur	16
Zusammenfassung	26
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	26
3 Führung und Gesundheit	27
3.1 Was heißt Unternehmensführung?	27
3.2 Arten der Führung	28
3.3 Qualität der Führung	29
Zusammenfassung	34
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	34
4 Beziehungsklima und Gesundheit	35
4.1 Netzwerke sozialer Beziehungen	35
4.2 Stärken und Schwächen des Beziehungsklimas in Unternehmen	37
4.3 Innere Kündigung und Mobbing	39
4.4 Burn-out	43
Zusammenfassung	44
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	45
5 Sozialkapital und Betriebsergebnisse	46
5.1 Fehlzeiten	46
5.2 Präsentismus	55
5.3 Qualitätsbewusstsein	59
Zusammenfassung	64
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	64

Schlussbetrachtung – Empfehlungen zur Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit	65
--	-----------

Anhang

A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen	72
B. Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	74
C. Abkürzungsverzeichnis	77
D. Glossar	78
E. Literaturverzeichnis	80
F. Dokumentation der Organisationsdiagnosen	87
G. Abbildungsverzeichnis	89
H. Tabellenverzeichnis	90
I. Sachwortverzeichnis	91
J. Einsendeaufgabe	93

Einleitung

Leitzitat

„Vertrauen und gegenseitiges Wohlwollen sind nicht nur für das Funktionieren der Märkte, sondern auch für jeden anderen Aspekt der sozialen Kooperation unverzichtbar“ (Stiglitz, 2012, S. 177).

Liebe Studierende,

die Absicht des vorliegenden Begleitheftes ist es, zusammen mit dem zugehörigen Buch *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg* (Badura et al., 2013) das Interesse für das Sozialkapitalkonzept und seine Nützlichkeit für das Organisationsverständnis zu wecken. Zielorientierte Kooperation ist das zentrale Merkmal jeder Organisation. Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse der Kooperation sind zentrale Gegenstände der Sozialkapitalforschung. Kooperation kann mehr oder weniger zielorientiert erfolgen. Sie kann die Gesundheit fördern oder beeinträchtigen. Mitentscheidend dafür ist die innere Bindung der Mitglieder an ihre Arbeit und ihre Organisation.

Die oberste Führung trägt die Hauptverantwortung dafür, wie die Werte und Prozesse beschaffen sind, mit denen eine Organisation ihren Herausforderungen begegnet, welche Ziele sie verfolgt und welches Gewicht dabei die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder haben. Führungskulturen verharren noch zu oft in der Vorliebe für steile Hierarchien, Silostrukturen¹ und ein Übermaß an Kontrolle. Dabei haben wir das Maschinenzeitalter niedrigqualifizierter und fremdorganisierter Handarbeit längst zugunsten hochvernetzter und selbstorganisierter Kopf- und Teamarbeit hinter uns gelassen. Damit wandern Herausforderungen und Risiken von der Mensch-Maschine- zur Mensch-Mensch-Schnittstelle: Mitarbeiter müssen immer öfter zielorientiert in Projekten zusammenarbeiten. Für die direkten Vorgesetzten ergeben sich daraus grundlegende Änderungen in ihrem Führungsverhalten: weniger Kontrolle, dafür mehr Unterstützung, Empathie, Begeisterungsfähigkeit und Gesundheitskompetenz.

Dieses Begleitheft bezieht sich auf die zweite und erweiterte Auflage des Buchs von Badura et al., dessen Erstauflage von 2008 das Ergebnis eines vom Land Nordrhein-Westfalen und der EU subventionierten Forschungsprojektes darstellte. Dabei wurden folgende zentrale Fragen untersucht:

„Wie kann Sozialkapital, und wie können die dadurch bedingten Gesundheits- und Produktivitätseffekte im betrieblichen Alltag gemessen werden? An welchen Punkten ist bereits heute eine ausreichende Datengrundlage vorhanden, welche Informationen fehlen und auf welchem Wege könnten diese erschlossen werden?“ (Badura et al., 2013, S. VIII)

Die Forscher respektive die Autoren des Buches wollten mit diesem Beitrag zur Gesundheitsforschung pragmatische und im Betriebsalltag gut umsetzbare Lösungen vorbereiten, um das betriebliche Gesundheitsmanagement in Unternehmen zu fördern. Nach Erscheinen der ersten Auflage wurde die Wirtschaft durch Krisen der Finanzmärkte und resultierende Schuldenkrisen gezeichnet, wodurch auch das Bewusstsein für die Rele-

1. Unter „Silostrukturen“ versteht man die starre Abschottung der Kommunikation und mehr oder weniger offene Rivalität zwischen verschiedenen Abteilungen einer Organisation mit der Folge von geringem fachlichen Austausch und Kooperation und auf Kosten von Synergien gegenseitiger Unterstützung und besserer Koordination.

vanz des Sozialkapitals anstieg. Infolgedessen wurden die von den Autoren entwickelten Instrumente zur Erfassung zentraler Faktoren in über das bis dato erschlossene Forschungsfeld hinaus erprobt und in weiteren Organisation angewendet. Dementsprechend lag es nahe, das Buch zu erweitern, um zusätzliche Daten wie z.B. zur psychischen Gesundheit aufzunehmen. In der vorliegenden zweiten Auflage finden Sie daher zunächst den unveränderten Text der Erstauflage sowie im Anschluss daran die ergänzten, neuen Beiträge (vgl. Badura et al., 2013 S. V f.)

Dieses Begleitheft soll vor allem dazu dienen, Sie bei einer strukturierten Lektüre des Buchs *Sozialkapital* zu unterstützen. Darüber hinaus reichert es diese mit weiteren für Sie interessanten Aspekten sowie praxisnahen Beispielen, Übungen und vertiefenden Hinweisen an. Insgesamt ist das Heft in sechs Kapitel gegliedert: Das erste Kapitel stellt das Sozialkapitalkonzept in seiner Anwendung auf die Organisationsforschung vor. Die darauffolgenden drei Kapitel befassen sich nacheinander mit dem Zusammenhang zwischen den drei Sozialkapitalkomponenten Kultur, Führung, Beziehungsklima und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Das fünfte Kapitel befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Sozialkapital und den Betriebsergebnissen, gemessen an Absentismus, Präsentismus und Qualitätsbewusstsein. Das letzte Kapitel behandelt schließlich zentrale Konsequenzen zur Gestaltung gesunder Organisationen bzw. Empfehlungen zur Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit.

Hinweis:

Das Buch *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg* (Badura et al., 2013, 2. Auflage) finden Sie auf dem Online-Campus in unserer Springer Link- Bibliothek. Gehen Sie auf dem Online-Campus auf Bibliothek > Literaturrecherche und klicken Sie dort auf das „Springer Link“-Logo; Search: Sozialkapital.

Im Folgenden wird lediglich aus Gründen der Übersichtlichkeit die männliche Schreibweise verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich damit ebenso gemeint.

Ihr

Bernhard Badura

Persönliche Anmerkung:

Zu danken habe ich folgenden Personen für ihre Beiträge zur Sozialkapitalforschung: Martina Behr, Cona Ehresmann, Wolfgang Greiner, Achim Krüger, Sven Lükermann, Sebastian Luschnat, Timothy McCall, Eckhard Münch, Petra Rixgens, Martina Schwarting, Mika Steinke, Max Ueberle, Uta Walter und Robert Weller.

1 Sozialkapital – Konzepte, Messung und Ergebnisse

Moderne Führung erfordert gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse über betriebliche Wirkungsketten und ihren Einfluss auf Gesundheit und Ergebnisse. Nach der Bearbeitung dieses ersten Kapitels kennen Sie den Sozialkapital-Ansatz, sein Erkenntnisinteresse und seinen potenziell hohen Nutzen für die Organisationsdiagnostik und Führung. Sie wissen, dass die Frage nach der Messbarkeit sogenannter „weicher“ oder „immaterieller“ Faktoren, wie Führung, Kultur und Beziehungsklima, und nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg seit Langem im Raum steht wird. Sie können das „Bielefelder Unternehmensmodell“ erklären, das mit seinen Ergebnissen die These von der Bedeutung des sozialen Systems einer Organisation für die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit belegt. Sie verstehen die Kultur einer Organisation als Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln und wissen, dass sie einen großen Einfluss auf zentrale Früh- und Spätindikatoren durch ihre Wirkung auf Vorgesetzte und das Beziehungsklima ausübt.

Früher galten Boden und Technik als die wichtigsten Voraussetzungen unternehmerischen Handelns. In der hochtechnisierten Produktion von Gütern und Dienstleistungen werden Human- und Sozialkapital immer wichtiger.

Unter **Humankapital** werden **personengebundene** Voraussetzungen wie Fach- und Sozialkompetenz und die Gesundheit der Mitarbeiter verstanden. Der Begriff „**Sozialkapital**“ zielt dagegen auf die **systemischen** Voraussetzungen gelingender Kooperation, auf vertrauensvolle Beziehungen, gemeinsame Werte, Ziele und Überzeugungen sowie eine unterstützende Führung.



Der Sozialkapitalansatz und das daraus entwickelte Forschungsprogramm entstammen den Sozialwissenschaften mit Beiträgen insbesondere aus der Soziologie, Ökonomie, der Politikwissenschaft und mit starken Bezügen zur Evolutions- und Neurobiologie. Elinor Ostrom hat für ihre Beiträge zur Sozialkapitalforschung (vgl. Ostrom, 2000; Ostrom; Ahn, 2003) im Jahr 2009 den Nobelpreis für Ökonomie erhalten (vgl. dazu Badura et al., 2008/2013).

Der Begriff „**Sozialkapital**“ wird in den Sozialwissenschaften zur Identifizierung von Merkmalen sozialer Systeme verwendet, die ihre Leistungsfähigkeit ebenso wie die Gesundheit ihrer Mitglieder vorherzusagen erlauben. Im engeren Sinne wird darunter das soziale Vermögen einer Organisation verstanden, d. h. Umfang und Qualität der internen Vernetzung, der Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln sowie die Qualität der Menschenführung (vgl. Glossar).



Der Sozialkapitalansatz schlägt eine konzeptionelle Brücke u. a. zwischen der Ökonomie, der Soziologie und den Gesundheitswissenschaften. Sozialkapital „treibt“ Humankapital und das Betriebsergebnis.



Bitte lesen Sie vertiefend zu den Zusammenhängen von Sozialkapital, Humankapital, Wirtschaft und Gesundheit die Seiten 36–43 im Buch *Sozialkapital* (Badura et al., 2013).

Kultur ist – neben Führung und Beziehungsklima – ein zentrales Element von Sozialkapital und in der Organisationspraxis immer noch in seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg stark unterschätzt.



Grundlagen für die Werteorientierung werden in der frühkindlichen Erziehung gelegt, mit anderen Worten im Frontalhirn fest verankert. Sie führen zur Entwicklung von moralischem Bewusstsein und persönlichen Zielvorstellungen. Im späteren Leben werden sie in Form von Pflichtbewusstsein, Gemein Sinn und Leistungsstreben wirksam. Dieser „kulturelle Sockel“ kann der Entwicklung einer spezifischen **Unternehmenskultur** den Weg bereiten oder ihr im Wege stehen. Eine Unternehmenskultur, die an verbreitete Vorstellungen von Fairness, Gerechtigkeit und respektvollem Umgang anknüpft, wird sehr viel leichter Akzeptanz finden als eine Unternehmenskultur, die davon abweicht.

Die nachfolgenden Zitate wurden Texten von führenden Forschern auf dem Gebiet der Unternehmenskultur und des Sozialkapitalansatzes entnommen.

„Regeln sind das Ergebnis menschlicher Bemühungen um Etablierung einer Ordnung zur Vorhersehbarkeit zwischenmenschlicher Prozesse.“ (Ostrom; Ahn, 2003, S. XXII).

Schein versteht unter Kultur:

„(...) ein Muster gemeinsamer Handlungsprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt.“ (Schein, 1995, S. 25).

„Kultur besteht aus gemeinsamen Überzeugungen, Werten, Regeln, die in tief empfundenen Gefühlen der Billigung oder Missbilligung verankert sind.“ (Weick; Sutcliffe, 2003, S. 158).

„Ein Unternehmen ohne eine überzeugende Kultur ist wie ein Mensch ohne Persönlichkeit: Es ist eine Hülle ohne Lebenskraft und ohne Seele.“ (Mintzberg, 2009, S 101).

Die Autoren des Buches *Sozialkapital* verstehen unter Kultur erlernte Gedanken, Gefühle, Motive und Verhaltensregeln, die von einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft als besonders wichtig (z.B. Gesundheit, wirtschaftlicher Erfolg), moralisch korrekt, erfolgversprechend oder einfach nur als selbstverständlich erachtet oder unbewusst vollzogen werden (vgl. Kandel, 2012).



Kultur ist ein kollektives Phänomen, das individuelles Sozial-, Gesundheits- und Entscheidungsverhalten prägt sowie vorherzusagen erlaubt und damit wesentlich zur Berechenbarkeit und Vertrautheit der sozialen Umwelt beiträgt.

Gemeinsame Gedanken, Gefühle und Motive erfüllen zudem sinn- und beziehungsstiftende Funktionen. Sie fördern Kohäsion (den (emotionalen) Zusammenhalt von Menschen) und Kohärenz (kognitive Stimmigkeit im Denken und Handeln) und bilden sozusagen das Bindemittel und den Treibstoff für jede Gruppe, Organisation, Gesellschaft oder Staatengemeinschaft. Kultur ist eine wesentliche Grundlage kooperativen Handelns (vgl. Bsp. 1.1; Bsp. 1.2 sowie Badura; Walter, 2014).

Beispiel 1.1:

Ihr Personalchef stellt für ein Projekt im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein Team aus Sicherheitsingenieuren, Arbeitsmedizinern, Psychologen und Gesundheitsexperten zusammen und überlässt diesem die Wahl eines Projektverantwortlichen. Bereits bei dieser ersten wichtigen Entscheidung brechen erhebliche Kontroversen auf. Auch bei der Festlegung des weiteren Vorgehens kommt es zu einer wesentlichen zeitlichen Verzögerung: weil Unterschiede im beruflichen (fachlichen) Hintergrund der Beteiligten die Prioritätensetzung und Einigung über Vorgehen und Qualitätsstandards erschweren.

**Beispiel 1.2:**

Ihr Personalchef stellt für ein Projekt im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein Team aus Sicherheitsingenieuren, Arbeitsmedizinern, Psychologen und Gesundheitsexperten zusammen. Weil das Unternehmen eine starke Unternehmenskultur pflegt, besteht am Beginn der Projektarbeit hohes Einverständnis, dass der Projekterfolg wegen seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg höchste Priorität hat. Die starke Unternehmensbindung motiviert zudem alle Beteiligten – trotz großer Unterschiede ihrer fachlichen Spezialisierung und sonstiger Sonderinteressen – zu raschen Kompromissen und konstruktiver Kooperation.



Diese Beispiele verweisen erfahrungsgemäß bei neu zum Thema Gesundheitsmanagement zusammengesetzten Projektgruppen auf häufig auftretende Schwierigkeiten interdisziplinärer Zusammenarbeit unter Experten und verdeutlichen die Relevanz einer gepflegten Unternehmenskultur. Das Buch *Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg* gründet auf einem Forschungsprojekt zur Kennzahlenentwicklung im betrieblichen Gesundheitsmanagement, welches durch eine Ausschreibung des Landes Nordrhein-Westfalen und der EU angeregt bzw. finanziert wurde.

Bitte lesen Sie hierzu das Vor- und Geleitwort zur ersten Auflage des Buches, welches auf S. VII f der Ihnen vorliegenden zweiten Auflage (Badura et al., 2013) abgedruckt ist.



Unsere (damit sind die Autoren des Buchs *Sozialkapital* gemeint) im Buch beschriebenen Forschungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Organisationen haben – unabhängig von Branche, Größe und den persönlichen Merkmalen ihrer Mitglieder – durch ihr spezifisches soziales System einen spezifischen Einfluss auf Gesundheit und Betriebserfolg.
2. Eine zentrale Rolle spielen dabei Kultur, Führung und Beziehungsklima durch ihren Einfluss auf die Intensität ihrer Bindewirkung, die Qualität der Zusammenarbeit und das individuelle Wohlbefinden.

3. Dieser Zusammenhang kann an den Stellen zugleich gesundheitsförderlich und produktiv genutzt werden, an denen es gelingt, intrinsische Motivation, Eigeninitiative und selbstorganisiertes Handeln und die dafür notwendigen sozialen Kompetenzen zu kultivieren.
4. Voraussetzung ist ein Vorrat an Gemeinsamkeiten: an Werten und Verhaltensregeln sowie sinnstiftenden Zielen und Aufgaben als Grundlagen von Gemeinsinn, Vertrauen und gelingender Kooperation.

Zusammenarbeit kann guten oder verwerflichen Zielen dienen. Sie kann das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beteiligten fördern oder beeinträchtigen. Wird durch das Streben nach kurzfristigem Erfolg das Leistungspotenzial der Mitarbeiter geschwächt oder ihre Bereitschaft zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gemindert, besteht das Risiko sich verschlechternder Gesundheit, reduzierter Arbeitsqualität oder innerer Kündigung². Menschen sind, bedingt durch ihre Sozialisation wertegetriebene Wesen. Gerade in Bezug auf Fachkräfte ist dies ein relevanter Aspekt, denn mit zunehmender Bildung achten Mitarbeiter auch genauer auf ihr Wohlbefinden. Für die Bindewirkung einer Organisation wird daher die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit bezüglich der Gesundheit der Mitarbeiter immer bedeutsamer.

1.1 Das Bielefelder Unternehmensmodell

Bisherige Versuche zur empirischen Erfassung von Sozialkapital in Organisationen unterschätzen u. E. den Einfluss von Kultur und stellen keinerlei Zusammenhang zum Betriebsergebnis bzw. dem Organisationserfolg her (vgl. Marmot, 2004; Kouvonen et al., 2006). Daher gehen wir einen anderen Weg: Unserer Forschung liegt ein Erklärungsmodell mit drei Grundelementen zugrunde: Sozialkapital, Humankapital und Betriebsergebnisse.



Bitte lesen Sie die Seiten 49–58 aus dem Kapitel 2 „Einführung: Mitarbeiterorientierung durch menschengerechte Kooperation“ im Buch *Sozialkapital* (Badura et al., 2013, S. 19 ff.). Hier wird das Modell entwickelt und kommentiert.

Zudem basiert das Modell auf folgenden drei Grundhypothesen (vgl. Abb. 1.1):

1. Sozialkapital nimmt Einfluss auf das Humankapital.
2. Humankapital nimmt Einfluss auf das Betriebsergebnis.
3. Sozialkapital nimmt Einfluss auf das Betriebsergebnis.

2. Zur Erklärung des Begriffs „innere Kündigung“ vgl. Kapitel 4.3.

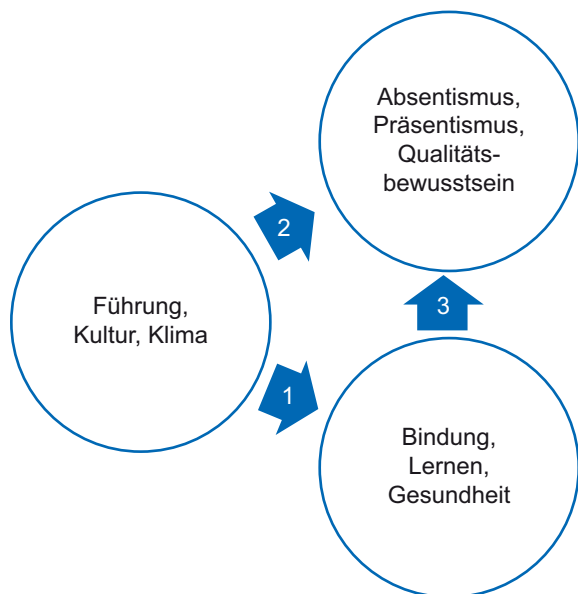


Abb. 1.1: Bielefelder Unternehmensmodell (Basismodell)

Das **Bielefelder Unternehmensmodell** basiert auf der Annahme, dass das soziale System einer Organisation neben den immateriellen Arbeitsbedingungen – wie der Sinnhaftigkeit der Aufgabenstellung, dem Handlungsspielraum etc. – einen maßgeblichen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitglieder ausübt. Soziales System und immaterielle Arbeitsbedingungen lassen sich dabei in Grundvariablen zerlegen, die ihrerseits mit Hilfe von Skalen einer empirischen Prüfung durch Mitarbeiterbefragungen zugänglich gemacht werden können. Dadurch gelingt es, das Basismodell (vgl. Abb. 1.1) in ein komplexeres Unternehmensmodell zu überführen, um Einzelhypothesen über Zusammenhänge zwischen Organisation und Arbeitsbedingungen (Treiber³) sowie gesundheitsbezogenen und organisationalen Früh- und Spätindikatoren zu testen (vgl. Abb. 1.2).

Nähere Erläuterungen zu den Sozialkapitalmerkmalen, den immateriellen Arbeitsbedingungen sowie den Früh- und Spätindikatoren finden Sie in Kapitel 4: „Das Unternehmensmodell – Elemente und Zusammenhänge“ im Buch *Sozialkapital* (Badura et al., 2013, S. 49 ff.).



3. „Treiber“ bezieht sich auf Organisationsstrukturen, deren Prozesse als maßgeblich für den Erfolg erachtet werden (vgl. Abb. 1.2).

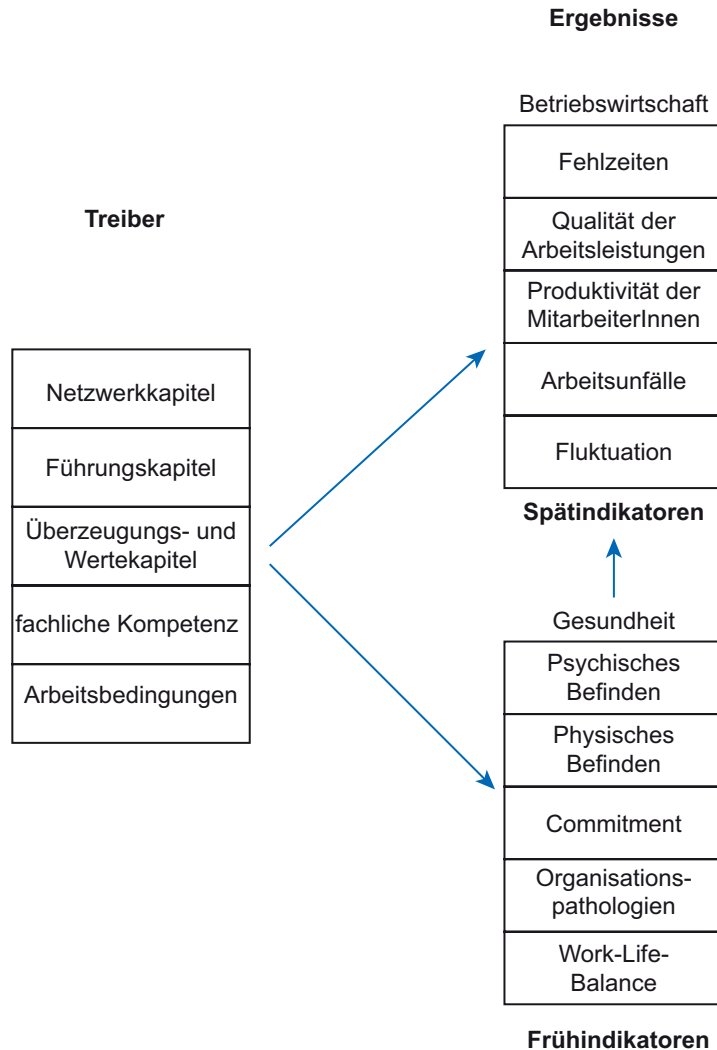


Abb. 1.2: Das Unternehmensmodell der Studie: Treiber und Ergebnisse (vgl. Badura et al., 2013, S. 50)

Organisationen üben sowohl anziehende als auch abstoßende Wirkungen auf ihre Mitglieder aus. Überwiegen die anziehenden Wirkungen, dann erleben Mitglieder Belastungen als weniger beeinträchtigend (vgl. Badura; Walter, 2014).

Sozialkapital, so die Grundhypothese der Forschung, trägt dazu bei, dass die Mitglieder einer Organisation einander vertrauen und ihre Arbeit als sinnhaft, verständlich und beeinflussbar erleben. Es erleichtert die Zusammenarbeit, fördert das Gefühl der inneren Verbundenheit untereinander und mit der Organisation als Ganzes und erhöht die Attraktivität eines Unternehmens für Arbeitssuchende. Zudem erlaubt es, die Licht- und die Schattenseiten von Organisationen zu ergründen (vgl. Badura; Walter 2014). Der Sozialkapitalansatz stellt somit das Salutogenese-Konzept Antonovskys auf ein breites Fundament. Die salutogenetische Sichtweise fragt nach den Ursachen von Gesundheit und den Möglichkeiten ihrer Förderung als Ergänzung zur medizinischen Konzentration auf die Versorgung bereits Erkrankter (vgl. Antonovsky, 1997).

Übung 1.1:

Überdenken Sie beispielhaft aus Ihrem eigenen beruflichen Erfahrungsschatz Elemente und Zusammenhänge des Bielefelder Unternehmensmodells.



Die Forschungsarbeiten der Autoren folgen der **Bindungsthese** (vgl. Badura, 1981): Menschen haben – und das belegt heute eine erhebliche Anzahl von Erkenntnissen – ein biologisch vorgegebenes Bedürfnis nach Bindung und Anerkennung, denn Menschen sind von sozialer Natur (vgl. Adolphs, 2003; Insel, 2004; Tomasello, 2006; Kandel, 2012; Wilson, 2013).

Für eine ausführlichere Darstellung der hier kurz zusammengefassten biopsychosozialen Grundlage des Sozialkapitalansatzes lesen Sie bitte das erste Kapitel „*Auf der Suche nach den Wurzeln von Gemeinsinn und Solidarität*“ im Buch *Sozialkapital* (Badura et al., 2013; S. 1 ff.).



Menschen brauchen Menschen

- zu ihrer kognitiven und moralischen Entwicklung.
- bei der Bewältigung ihres Alltags.
- bei der Stabilisierung ihres emotionalen Gleichgewichts.



Die Bindungsthese findet Bestätigung in den Ergebnissen zahlreicher Disziplinen, angefangen mit der Neuro- und Evolutionsbiologie über die Ethnologie und die Psychologie bis hin zur Soziologie, Verhaltensökonomie und zu den Gesundheitswissenschaften. Nichts inspiriert offenbar so sehr wie der persönliche Austausch von Angesicht zu Angesicht. In der Kooperation mit ihresgleichen finden Menschen ihre Bestimmung und zugleich ein wirkungsmächtiges Instrument zur Daseinsbewältigung.

Menschenbild

Die evolutions- und neurobiologische Forschung korrigiert das heute verbreitete egozentrische Menschenbild. Das Bestreben des Menschen zielt auf Selbstentwicklung durch positiv erlebte Zwischenmenschlichkeit und gemeinsinnige Kooperation (vgl. Kapitel 1 im Buch *Sozialkapital* (Badura et al., 2013, S. 4 ff.); vgl. auch Insel, 2003; Wilson, 2013; Kandel, 2012).

Menschen streben nach Wohlbefinden durch Bindung und Ansehen. Beide stiften Sinn und befriedigen das Bedürfnis, geachtet und gebraucht zu werden.



Eine zentrale Rolle spielt dabei unser biologisches Belohnungssystem als eine physische Triebkraft menschlichen Handelns (vgl. z. B. Insel, 2003). Was die biologische Evolution der Menschheit „in die Wiege“ gelegt hat, überträgt sich durch die kulturelle Prägung von Kognition, Emotion und Motivation auch auf Verhalten und Kooperation (vgl. Badura et al., 2013; Badura; Walter, 2014).



Menschen unterscheiden sich von anderen Spezies, weil ihr Denken, Fühlen und Verhalten nicht nur auf biologischer, sondern auch auf zwischenmenschlicher, gesellschaftlicher Regulation beruht: zum einen durch Erwartungen der für das jeweilige Individuum wichtigen anderen Personen (z.B. Eltern, Freunde, Vorgesetzte), zum anderen durch Erlernen von Überzeugungen, Werten und Regeln von sozialem bzw. gesellschaftlichem Gewicht, mit anderen Worten durch Kultur (vgl. Badura et al., 2013; Badura; Walter, 2014).

Menschen konnten sich besser behaupten, weil sie durch evolutionären Druck gezwungen waren, ihre biologischen Anlagen zur Kooperation durch erlerntes Verhalten weiterzuentwickeln (vgl. Wilson, 2013). Dies verschaffte dem Homo sapiens einen evolutionären Vorteil und stabilisierte das Zusammenleben in der Gruppe. Möglich gemacht hat das die Entwicklung von Werten und Regeln zur

- Bildung eines Grundvertrauens als Voraussetzung für ein Wir-Gefühl, Gemeinsinn und Solidarität auch jenseits verwandtschaftlicher Bindungen,
- Verhaltensorientierung und konfliktarmen Kooperation,
- internen Kontrolle von Sexualität, Aggression und Eigennutz,
- Abwehr äußerer Bedrohungen, z.B. durch Feinde oder Konkurrenten.

Menschen brauchen Menschen zur Aktivierung der synaptischen Verbindungen ihrer Neuronen. Kultur bildet die Grundlage für die Entwicklung von moralischem Bewusstsein und intrinsischer Motivation (vgl. Kap. 2). Bindungen an andere Menschen und Kommunikation mit ihnen bilden die Grundlage für persönliches Wachstum und psychische Gesundheit des Individuums – ein Leben lang (vgl. Kandel, 2006).

Für die psychische Gesundheit ausschlaggebend ist – so die von den Autoren des Buchs *Sozialkapital* übernommene These Victor Frankls –, ob eine Tätigkeit das Gefühl erweckt, sinnvoll bzw. für etwas da zu sein, „für etwas oder für jemand“ (Frankl, 1992, S. 57).

Die große Abhängigkeit des Kooperationsvirtuosen Mensch von seinesgleichen begründet zugleich aber auch eine große Verwundbarkeit, denn kaum etwas verletzt psychisch so sehr wie von Mitmenschen durch Missachtung oder Zurückweisung gekränkt zu werden. Nur der Verlust wichtiger Personen, Tätigkeiten, Überzeugungen und Werte wiegt noch schwerer. Eine Beschäftigung mit dem Thema Gesundheit ist daher immer auch eine Beschäftigung mit den von Menschen als wichtig erachteten Personen, Tätigkeiten und Werten, als zentralen Quellen ihrer psychischen Stärke und Energie.

Auch das Streben nach materiellen Gütern erhält letztlich nur aus dem dadurch angestrebten Ansehen im persönlichen sozialen Netzwerk und darüber hinaus in Arbeitswelt und Gesellschaft Sinn. Überidentifikation mit der eigenen Arbeit kann allerdings zu erheblichen psychischen und sozialen Beeinträchtigungen führen (vgl. z.B. Avanzi et al., 2014; Schaufeli; Salanova, 2014).



Die Autoren des Buchs *Sozialkapital* verstehen **Gesundheit** als ein biopsychosoziales Handlungspotenzial, das seine Energie aus der intrinsischen Motivation und der sozialen Verbundenheit speist (vgl. Badura; Walter, 2014).

Handlungspotenzial meint die persönlichen Voraussetzungen zur konkreten Durchführung einer Arbeitsleistung, z.B. zur Kommunikation mit Kunden und deren Beratung. In einer Kopfarbeitergesellschaft sind Wissen und Fähigkeiten, aber eben auch physische und psychische Gesundheit wie z.B. körperliche Fitness oder psychische Stärke und Energie – in Form von hoher Motivation und hohem Konzentrationsvermögen – von zentraler Bedeutung für Umfang und Qualität tatsächlich erbrachter Arbeit. Selbst ein Spitzenchirurg wird zu fehlerhaften Arbeitsleistungen neigen, wenn er übermüdet oder durch zu viel Arbeit erschöpft ist. Qualifizierung und Gesundheit sind die beiden Hauptkomponenten des Humankapitals. Intrinsische Motivation ist die Voraussetzung wertebewussten Handelns: aus wertorientierter Motivation – nicht aus Angst vor Sanktion oder dem Streben nach materieller Belohnung. Eine wesentliche Quelle intrinsischer Motivation sind Pflichtgefühl und persönliche Ziele, aber auch erlernte Regeln (z.B. Straßenverkehrsordnung) und fachliche Qualitätsstandards (vgl. Badura; Walter 2014).

Eine **Theorie der Gesundheit** sollte

- sich zur Erklärung salutogener wie auch zur Erklärung pathogener Einflüsse eignen
- biologische, psychische und soziale Prozesse in den Blick nehmen
- die Konsequenzen guter oder beeinträchtigter Gesundheit für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft mit berücksichtigen.

Die Bedeutung von Gesundheit als Handlungspotenzial hat Hans-Georg Gadamer treffend in Worte gefasst:

„Gesundheit zeigt sich in einer Art Wohlgefühl (...) mehr noch darin, dass wir vor lauter Wohlgefühl **unternehmensfreudig, erkenntnisoffen** und **selbstvergessen** sind und selbst Strapazen und Anstrengungen kaum spüren.“
(Gadamer, 1993, S. 143 f.)



Mit diesem neuen Verständnis von Gesundheit vollzieht sich die Abkehr von einer einseitig pathogenetischen Sichtweise („Arbeit erzeugt Stress und macht krank“). Und es entwickeln sich neue Konzepte, die sowohl die Licht- als auch die Schattenseiten der Arbeitswelt zu untersuchen erlauben und dabei ganze Organisationen in den Blick nehmen, nicht nur einzelne Arbeitsbedingungen. Arbeit spendet Sinn und ermöglicht Integration in soziale Netzwerke. Das sind wichtige Lichtseiten von Organisationen. Schattenseiten sind vermeidbare Belastungen, und durch vermeidbare Mängel in Arbeit und Organisation (z.B. durch Führungsmängel) vermeidbarer Verschleiß.

1.2 Bedingungen wirtschaftlichen Erfolgs

Arbeit ist heute ganz überwiegend Kopfarbeit. Damit rückt das psychische Befinden bzw. die psychische Energie und Motivation der Mitarbeiter sowie die darauf Einfluss nehmenden Bedingungen in das Zentrum betrieblicher Gesundheitspolitik. Leistungssteuerung durch Vorgaben aus der betrieblichen Hierarchie und durch Kontrolle, aber auch durch finanzielle Anreize, verlieren an Bedeutung. Immer wichtiger werden stattdessen die Mobilisierung intrinsischer Motivation durch überzeugende Werte, Ziele und Projekte. Ebenso gewinnen weiche Faktoren wie Kultur, Beziehungsklima und Führung und die horizontale Kooperation an Relevanz. Organisationen können technisch sehr

gut ausgestattet sein, hohe Gehälter zahlen, über ein hochqualifiziertes Personal verfügen und dennoch in Schwierigkeiten geraten. Schwinden Vertrauen, gegenseitiger Respekt und Gemeinsamkeiten im Denken, Fühlen und Handeln, dann erhöhen sich Kooperationskosten und gesundheitliche Risiken durch überhöhte Belastungen.



Übung 1.2:

Was meinen Sie: Sind Menschen geborene Egoisten, die zur Zusammenarbeit gezwungen oder angereizt werden müssen? Recherchieren Sie aktuelle Erkenntnisse der Neuroforschung oder Evolutionsbiologie zu diesem Thema.



Werden Gruppen oder Organisationen nur durch Zwang und Geld zusammengehalten, entwickeln sie keine **Bindungskraft** und werden zu Risikofaktoren für ihre Mitglieder und ihre Umwelt (vgl. Badura, 2012a).

Für die Findung und Bindung exzellenter Mitarbeiter werden Qualität und Bindekraft des sozialen Systems einer Organisation immer wichtiger. Hierzu gehören eine sinnstiftende Betätigung, vertrauensvolle Beziehungen zu Kollegen, eine unterstützende Führung sowie eine Kultur, die ihren Erwartungen in Sachen Fairness, Gerechtigkeit, Fortkommen und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben gerecht wird.

Die Vitalität einer hochentwickelten Wirtschaft hängt von der Qualität der Kopfarbeit und von der Möglichkeit, der Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitverantwortung und Kooperation ab (vgl. Badura; Walter 2014).



Zur Vertiefung dieses Themenkomplexes können Sie gerne Kapitel 3 „*Außerökonomische Bedingungen wirtschaftlichen Erfolgs*“ im Buch *Sozialkapital* (Badura et al., 2013, S. 25 ff.) lesen.



Kopfarbeit meint den Energieaufwand nicht nur für Denkprozesse, sondern auch für Gefühlsregulierung, Handlungsmotivation und Beziehungsarbeit.

Als zentrale Führungsaufgabe ergibt sich daraus die Entwicklung und beständige Vermittlung einer überzeugenden Vision und Kultur zur Stiftung von Grundvertrauen und zur inneren Bindung ihrer Mitarbeiter. Vision und Kultur sollten auf der obersten Führungsebene vorbildhaft verkörpert werden und auf sichtbare Weise bei Entscheidungen Berücksichtigung finden.

Zusammenfassung

Der Sozialkapitalansatz erweitert das Humankapitalkonzept um Merkmale sozialer Systeme, die sich positiv auf den Organisationserfolg auswirken. Unternehmenskultur ist der neben Führung und Beziehungsklima bedeutsamste Einzelfaktor. Es werden verschiedene Definitionen von Unternehmenskultur vorgestellt. Das Bielefelder Unternehmensmodell stellt den Versuch dar, bisher als nicht messbar erachtete Elemente betrieblicher Wirkungsketten messbar zu machen und ihre Bedeutung für Gesundheit und

Betriebsergebnis nachvollziehen zu können. Gesundheit ist ein Handlungspotenzial, dessen Mobilisierung wesentlich von der Qualität des sozialen Systems einer Organisation und seiner Bindewirkung auf die Mitglieder abhängt.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Wer ist für die Entwicklung und Förderung der Unternehmenskultur hauptverantwortlich?
- 1.2 Wie hängen Kooperation und Gesundheit zusammen?
- 1.3 Warum ist Lernen nicht nur ein kognitiver, sondern ein sozialer (zwischenmenschlicher) Prozess? Und welche Rolle spielen Vorbilder dabei?
- 1.4 Warum sind Eltern, Freunde und Vorgesetzte wichtig für die intrinsische Motivation? Woher kommt das Pflichtgefühl?
- 1.5 Was ist Kopfarbeit? Warum ist ihre Qualität von fundamentaler Bedeutung für die moderne Wirtschaft?
- 1.6 Warum ist es heute für Ihr Fortkommen von ebenso großer Bedeutung, **wen** Sie kennen, wie, **was** Sie wissen und können?