



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

# Fehlzeiten-Report 2016

Unternehmenskultur  
und Gesundheit –  
Herausforderungen und Chancen

# Fehlzeiten-Report 2016

Bernhard Badura  
Antje Ducki  
Helmut Schröder  
Joachim Klose  
Markus Meyer (Hrsg.)

# **Fehlzeiten-Report 2016**

**Unternehmenskultur und Gesundheit –  
Herausforderungen und Chancen**

**Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft**

Mit 130 Abbildungen und 253 Tabellen

*Herausgeber*

**Prof. Dr. Bernhard Badura**  
Universität Bielefeld  
Fakultät Gesundheitswissenschaften  
Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld

**Prof. Dr. Antje Ducki**  
Beuth Hochschule für Technik Berlin  
Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin

**Helmut Schröder**

**Joachim Klose**

**Markus Meyer**  
Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) Berlin  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

ISBN-13 978-3-662-49412-7

ISBN 978-3-662-49413-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-49413-4

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

### **Springer Medizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Produkthaftung:** Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Dr. Fritz Kraemer, Heidelberg

Projektmanagement: Hiltrud Wilbertz, Heidelberg

Lektorat: Elke Fortkamp, Wiesenbach

Projektkoordination: Michael Barton, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Ricky John Molloy / Image Source

Satz und Zeichnungen: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

# Vorwort

---

Unternehmen stehen unter einem permanenten Innovations-, Wettbewerbs- und Kostendruck. Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, ist es für die Unternehmen notwendig, auf die zur Verfügung stehenden Leistungspotenziale und Ressourcen der Beschäftigten zurückgreifen zu können. Eine intakte Unternehmenskultur spielt dabei eine entscheidende Rolle. Sie ist nicht nur Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, sondern auch für die Arbeitszufriedenheit und damit für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Häufig wird davon gesprochen, dass die Unternehmenskultur die DNA eines Unternehmens bildet, denn sie definiert den unternehmensspezifischen Kanon an Werten, Normen und Grundhaltungen. Damit kann eine gemeinsame Identität geschaffen werden, die wiederum Basis für loyale Mitarbeiter ist. Fehlt eine positive Kultur, ist die Mitarbeiterbindung fragil. Aber auch hohe Krankenstände und eine hohe Fluktuation können die Folge sein. In Zeiten, in denen die Arbeitswelt zunehmend um gute Fachkräfte konkurriert, wird eine positive Unternehmenskultur zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor: Mitarbeiter werden langfristig an das Unternehmen gebunden und deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit wird gefördert.

Moderne Interventionen und Konzepte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements haben den Anspruch, sich an einem ganzheitlichen Ansatz zu orientieren. Neben dem Fokus auf das individuelle Gesundheitsverhalten rücken auch die organisationalen Bedingungen in den Unternehmen in den Mittelpunkt. Dies impliziert ein breiteres Verständnis der Lebens- und Arbeitsweise der Menschen, das nicht nur die täglichen sozialen Interaktionen, sondern auch die spezifischen sozialökonomischen Lebens- und Arbeitsbedingungen berücksichtigt. In diesem Sinne liegt es nahe, dass eine erfolgreiche Betriebliche Gesundheitsförderung eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur braucht, die der Vielzahl der Einflussfaktoren wie etwa dem Arbeitsklima, der Kommunikationskultur, dem Problemlösungsverhalten und dem allgemeinen Führungsstil Rechnung trägt.

Doch was kann ein Unternehmen tun, um eine positive Unternehmenskultur zu entwickeln und zu erhalten? Welche Herausforderungen ergeben sich hierbei für die Unternehmen? Und was können sie tun, um über die Unternehmenskultur die Gesundheit und einen gesunden Lebensstil ihrer Beschäftigten zu fördern?

Experten aus unterschiedlichen Fachrichtungen beleuchten diese Fragen im vorliegenden Fehlzeiten-Report und geben dem Praktiker wertvolle Hinweise für das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Hinblick auf die Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur.

Neben den Beiträgen zum Schwerpunktthema liefert der Fehlzeiten-Report wie in jedem Jahr aktuelle Daten und Analysen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft. Er stellt detailliert die Entwicklung in den einzelnen Wirtschaftszweigen dar und bietet einen schnellen und umfassenden Überblick über das branchenspezifische Krankheitsgeschehen. Neben ausführlichen Beschreibungen der krankheitsbedingten Fehlzeiten der knapp 12 Millionen AOK-versicherten Beschäftigten in mehr als 1,5 Millionen Betrieben im Jahr 2015 informiert er ausführlich über die Krankenstandsentwicklung aller gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmer wie auch der Bundesverwaltung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird innerhalb der Beiträge in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass diese ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Wir möchten uns herzlich bei allen bedanken, die zum Gelingen des Fehlzeiten-Reports 2016 beigetragen haben. Zunächst gilt unser Dank natürlich den Autorinnen und Autoren, die trotz ihrer vielfältigen Verpflichtungen das Engagement und die Zeit gefunden haben, uns aktuelle und interessante Beiträge zur Verfügung zu stellen.

Danken möchten wir auch allen Kolleginnen und Kollegen im WiDO, die an der Buchproduktion beteiligt waren. Zu nennen ist hier vor allem Frau Miriam Meschede, die uns bei der Organisation, der Betreuung der Autorinnen und Autoren und bei der redaktionellen Arbeit exzellent unterstützt hat. Ebenso gilt unser Dank Frau Susanne Sollmann für das wie immer ausgezeichnete Lektorat und last but not least Frau Johanna Modde für ihre professionelle Unterstützung bei der Autorenrecherche und -akquise.

Unser Dank geht weiterhin an den Springer-Verlag für die gewohnt hervorragende verlegerische Betreuung insbesondere durch Frau Hiltrud Wilbertz wie auch Frau Elke Fortkamp für die gelungene Erstellung des Layouts und der Abbildungen.

Berlin und Bielefeld, im Juni 2016

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Unternehmenskultur und Gesundheit: Ein Überblick</b> . . . . .	<b>1</b>
	<i>B. Badura</i>	
1.1	Die Beiträge im Einzelnen . . . . .	3
	Literatur . . . . .	6
<b>Einführung und Hintergrund</b>		
<b>2</b>	<b>Neue Qualität der Arbeit?</b> . . . . .	<b>9</b>
	<i>W. Eichhorst, V. Tobsch, C. Wehmer</i>	
2.1	Einleitung . . . . .	9
2.2	Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten . . . . .	10
2.3	Relation zwischen Autonomie und Fehlzeiten . . . . .	15
2.4	Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz im europäischen Vergleich . . . . .	16
2.5	Fazit . . . . .	19
	Literatur . . . . .	20
<b>3</b>	<b>Unternehmenskulturelle Aspekte des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck</b> . . . . .	<b>21</b>
	<i>N. Kratzer</i>	
3.1	Einleitung . . . . .	21
3.2	Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit: Ursachen, Folgen und Umgangsweisen . . . . .	22
3.3	Unternehmenskulturelle Bausteine zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck . . . . .	27
	Literatur . . . . .	30
<b>4</b>	<b>Vertrauen – Ergebnisorientierung – Eigenverantwortung: Unternehmenskultur aus Sicht der Arbeitgeber</b> . . . . .	<b>33</b>
	<i>C. Flüter-Hoffmann</i>	
4.1	Einführung – was die Unternehmen wollen und was sie dafür tun . . . . .	33
4.2	Einfluss der Unternehmenskultur auf die Arbeitszufriedenheit . . . . .	35
4.3	Unternehmenskultur und die Rolle der Führungskräfte . . . . .	36
4.4	Feel-Good-Management, Unternehmenskultur und Gesundheit . . . . .	38
4.5	Unternehmenskultur in Großunternehmen und KMU . . . . .	40
4.6	Ausblick . . . . .	41
	Literatur . . . . .	42
<b>5</b>	<b>Unternehmenskultur und Gesundheit: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen</b> . . . . .	<b>43</b>
	<i>O. Beckmann, M. Meschede, K. Zok</i>	
5.1	Einleitung . . . . .	43
5.2	Methodisches Vorgehen und Stichprobenbeschreibung . . . . .	46
5.3	Auswertung . . . . .	47
5.4	Diskussion der Ergebnisse . . . . .	60
5.5	Fazit . . . . .	64
5.6	Weiterführende Ergebnisse der Befragung . . . . .	64
	Literatur . . . . .	69

<b>6</b>	<b>Standpunkt: Antiwork</b> . . . . .	71
	<i>F. Kühmayer</i>	
6.1	Mehr Mut. Mehr Verantwortung. . . . .	71
6.2	Mehr Ermöglichen. Weniger Steuern. . . . .	72
6.3	Antiwork. Die neue Arbeitsethik. . . . .	75
	Literatur . . . . .	78

## Was wird unter Unternehmenskultur verstanden?

<b>7</b>	<b>Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit</b> . . . . .	81
	<i>B. Badura, C. Ehresmann</i>	
7.1	Hintergrund . . . . .	81
7.2	Kultur (ver-)bindet, prägt und kontrolliert . . . . .	82
7.3	Kultur orientiert, befähigt und begeistert . . . . .	83
7.4	Konzeptionelle Eingrenzung und Untersuchungshypothesen . . . . .	85
7.5	Methodisches Vorgehen . . . . .	86
7.6	Ergebnisse . . . . .	89
7.7	Methodische Limitationen . . . . .	91
7.8	Diskussion und Fazit . . . . .	91
	Literatur . . . . .	93
<b>8</b>	<b>Gesundheit anordnen? Die Rolle der Führungskultur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements</b> . . . . .	95
	<i>J. Rump, M. Schiedhelm, S. Eilers</i>	
8.1	Unternehmensressource Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit . . . . .	95
8.2	Führungskultur und Gesundheit . . . . .	97
8.3	Fazit . . . . .	101
	Literatur . . . . .	101

## Facetten einer guten Unternehmenskultur

<b>9</b>	<b>Arbeitsplatzkultur und Gesundheit – ganzheitliche Gestaltung der organisationalen Beziehungen zur Stärkung der psychischen Gesundheit von Mitarbeitern</b> . . . . .	107
	<i>S. Ricker, F. Hauser</i>	
9.1	Die Rolle der psychischen Gesundheit in Unternehmen . . . . .	107
9.2	»Gesund Arbeiten«: Befragungsinstrument und Studie . . . . .	108
9.3	Zur Gestaltung organisationaler Beziehungen . . . . .	111
9.4	Fazit . . . . .	117
	Literatur . . . . .	118
<b>10</b>	<b>Unternehmenskultur als Schlüssel zu einer nachhaltigen familienbewussten Personalpolitik</b> . . . . .	121
	<i>R. Ahrens</i>	
10.1	Einleitung . . . . .	121
10.2	Zum Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik . . . . .	122
10.3	Die Rolle der Unternehmenskultur . . . . .	124
10.4	Handlungsempfehlungen für Arbeitgebende . . . . .	125
10.5	Fazit . . . . .	127
	Literatur . . . . .	128

<b>11</b>	<b>Mitarbeiterbindung und Gesundheit</b> . . . . .	129
	<i>J. Felfe, J. Wombacher</i>	
11.1	Einleitung . . . . .	129
11.2	Mitarbeiterbindung . . . . .	130
11.3	Bedeutung von Commitment . . . . .	131
11.4	Commitment und Gesundheit . . . . .	132
11.5	Bindungsmanagement . . . . .	134
11.6	Fazit . . . . .	136
	Literatur . . . . .	136
<b>12</b>	<b>Bedeutung von gesunder Ernährung im Rahmen Betrieblicher Gesundheitsförderung</b> . . . . .	139
	<i>L. Mense</i>	
12.1	Einleitung . . . . .	139
12.2	Soziale Ungleichheiten im Ernährungshandeln . . . . .	140
12.3	Ernährungshandeln am Arbeitsplatz . . . . .	144
12.4	Fazit und Handlungsempfehlungen . . . . .	146
	Literatur . . . . .	146
<b>13</b>	<b>Betriebssport als Element der Unternehmenskultur – Zwischen theoretischem Anspruch und empirischer Wirklichkeit</b> . . . . .	149
	<i>E. Enrich, A. Pieter, M. Fröhlich</i>	
13.1	Begriffliche Abgrenzungen . . . . .	149
13.2	Reklamierte und nachgewiesene Wirkungen des Betriebssports . . . . .	149
13.3	Bisherige Forschungslage . . . . .	151
13.4	Fazit . . . . .	153
	Literatur . . . . .	155

## Herausforderungen für die Unternehmenskultur

<b>14</b>	<b>Restrukturierung und Gesundheit</b> . . . . .	159
	<i>B. Köper, G. Richter</i>	
14.1	Einführung/Zielstellung . . . . .	159
14.2	Restrukturierung und Gesundheit . . . . .	160
14.3	Datenbasis/Methode . . . . .	162
14.4	Ergebnisse . . . . .	162
14.5	Diskussion und Empfehlungen . . . . .	166
	Literatur . . . . .	168
<b>15</b>	<b>New Ways of Working – Vertrauen und Selbstmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt</b> . . . . .	171
	<i>T. Afflerbach, K. M. Gläserner</i>	
15.1	Einleitung . . . . .	171
15.2	Die Arbeitswelt im Jahr 2016: Digital, virtuell und flexibel . . . . .	172
15.3	New Ways of Working am Beispiel der Schweiz . . . . .	174
15.4	Vertrauen, Selbstmanagement und Unternehmenskultur in New Ways of Working . . . . .	176
15.5	Zusammenfassung . . . . .	179
	Literatur . . . . .	180

<b>16</b>	<b>Cultural Diversity Management – Organisationsidentität, Unternehmenssprache und Führung multikultureller Teams in multinationalen Unternehmen</b> . . . . .	183
	<i>K. M. Gläser</i>	
16.1	Einleitung . . . . .	183
16.2	Cultural Diversity Management: Kontext und Herausforderungen . . . . .	184
16.3	Methodisches Vorgehen . . . . .	185
16.4	Diskussion der Ergebnisse . . . . .	186
16.5	Fazit . . . . .	190
	Literatur . . . . .	191
<b>17</b>	<b>Diffundierende Grenzen von Organisationskulturen – die Rolle von Kundinnen und Kunden</b> . . . . .	193
	<i>E. Bamberg, J. Dettmers, G. Tanner</i>	
17.1	Einleitung . . . . .	193
17.2	Organisationskultur und Gesundheitskultur . . . . .	194
17.3	Diffundierende Kulturen . . . . .	194
17.4	Soziale Verantwortung . . . . .	196
17.5	Stakeholder, Consumer Social Responsibility und Supply Chain . . . . .	197
17.6	Zusammenfassung und Perspektiven . . . . .	197
	Literatur . . . . .	200

## Praxisbeispiele

<b>18</b>	<b>Wertekommunikation und Gesundheit am Beispiel der Berliner Agentur SHORT CUTS</b> . . . . .	203
	<i>M. Permantier</i>	
18.1	Einleitung . . . . .	203
18.2	Kurzüberblick Unternehmenskultur . . . . .	203
18.3	Praxis: ein kurzer Abriss der Unternehmenskultur bei SHORT CUTS . . . . .	204
18.4	Zweiter Veränderungsprozess: Vision 2020 . . . . .	206
18.5	Metamodell Wertekommunikation . . . . .	208
18.6	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	213
	Literatur . . . . .	213
<b>19</b>	<b>Denkmuster im Unternehmen reflektieren: Qualitative Evaluation des Stressmanagement-Seminars »Think Positive«</b> . . . . .	215
	<i>D. John, N. Geißer, A. Scheder</i>	
19.1	Einleitung: Unternehmenskultur aus psychologischer Perspektive . . . . .	215
19.2	Das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« . . . . .	217
19.3	Methode der Evaluationsstudie . . . . .	218
19.4	Ergebnisse . . . . .	220
19.5	Diskussion und Fazit . . . . .	222
	Literatur . . . . .	223
<b>20</b>	<b>BGM als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität</b> . . . . .	225
	<i>W. Winter, C. Grünewald</i>	
20.1	Ausgangssituation . . . . .	225
20.2	Arbeitgeberattraktivität und Erwartungen an gute Arbeit aus Sicht der Beschäftigten . . . . .	227
20.3	Wirkung von BGM . . . . .	230
20.4	Über die Wirkung von BGM auf die Arbeitgeberattraktivität . . . . .	230

20.5	Nutzen von BGM – Studie der AOK Bayern	232
20.6	Fazit	235
	Literatur	235
<b>21</b>	<b>Unternehmenskultur und erfolgreiche Gesundheitsförderung durch Vernetzung in der Region</b>	<b>237</b>
	<i>U. Kratz, A. Pointner, M. Sauerland, S. Mihailović, O. L. Braun</i>	
21.1	Einleitung und Fragestellung	237
21.2	Theoretische Hintergründe	238
21.3	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	239
21.4	Das Training mit »CareerGames – spielend trainieren!«	240
21.5	Hypothesen und ihre Testung	241
21.6	Methode	242
21.7	Ergebnisse	243
21.8	Diskussion	246
	Literatur	247

## Daten und Analysen

<b>22</b>	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2015</b>	<b>251</b>
	<i>M. Meyer, M. Meschede</i>	
22.1	Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2015	251
	Literatur	306
	<b>Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2015</b>	<b>307</b>
22.2	Banken und Versicherungen	307
22.3	Baugewerbe	317
22.4	Dienstleistungen	328
22.5	Energie, Wasser, Entsorgung und Bergbau	343
22.6	Erziehung und Unterricht	356
22.7	Gesundheits- und Sozialwesen	369
22.8	Handel	381
22.9	Land- und Forstwirtschaft	392
22.10	Metallindustrie	403
22.11	Öffentliche Verwaltung	416
22.12	Verarbeitendes Gewerbe	427
22.13	Verkehr und Transport	444
<b>23</b>	<b>Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV</b>	<b>455</b>
	<i>K. Busch</i>	
23.1	Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen	455
23.2	Erfassung von Arbeitsunfähigkeit	456
23.3	Entwicklung des Krankenstandes	457
23.4	Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle	458
23.5	Dauer der Arbeitsunfähigkeit	460
23.6	Altersabhängigkeit der Arbeitsunfähigkeit	461
23.7	Arbeitsunfähigkeit nach Krankheitsarten	465

<b>24</b>	<b>Analyse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und krankheitsbedingte Fehlzeiten in der Bundesverwaltung</b> . . . . .	467
	<i>A. Schlipphak</i>	
24.1	Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der öffentlichen Verwaltung des Bundes . . . . .	467
24.2	Analysemethoden im BGM . . . . .	468
24.3	Überblick über die krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten im Jahr 2014 . . . . .	470
	Literatur . . . . .	477
	<b>Anhang</b> . . . . .	479
	<b>Anhang 1</b> <b>Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2015, German Modification)</b> . . . . .	481
	<b>Anhang 2</b> <b>Branchen in der deutschen Wirtschaft basierend auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008/NACE)</b> . . . . .	489
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b> . . . . .	493
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	507

# 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 Bindekraft 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 finanzia-

1  
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, beeinträchtige 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