

Zusammenfassung

In den Wirtschaftszeitungen werden gemeinhin Unternehmen dann als „gesund“ bezeichnet, wenn ihre wirtschaftlichen KPIs (i.e. Key Performance Indicator) in Richtung Profit und Wachstum zeigen. In neuester Zeit werden auch Adjektive wie „nachhaltig“, „innovativ“ und „dynamisch“ verwendet, wenn über gesunde Unternehmen berichtet wird. Im nachstehenden Kapitel wird erläutert, dass zu einem gesunden Unternehmen mehr gehört als im Einklang mit solchen betriebswirtschaftlichen Theorien und Strömungen zu stehen. Es ist auch „zu kurz gesprungen“, wenn man glaubt, ein Unternehmen sei gesund, wenn jeder einzelne Mitarbeiter gesund und leistungsfähig ist. Wirtschaftlich stabil im Markt bestehen zu können oder gar die Marktführerrolle zu spielen, erfordert mehr.

Bei den grundsätzlichen Festlegungen im Arbeitskreis der DIN SPEC 91020 wurde zunächst eine Definition von Gesundheit gesucht, die sowohl die privaten als auch die betrieblichen Aspekte von Gesundheit beschreibt Abb. 2.1.

Die World Health Organisation (WHO) hat dabei eine Beschreibung geliefert: Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit, sie ist vielmehr ein Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens [4]. Im alltäglichen Berufsleben ist es formal sehr einfach festzustellen, dass ein Mitarbeiter krank ist: er legt eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vor. Mit diesem Verwaltungsakt ist er von seiner Pflicht zur Arbeit so lange entbunden wie der Arzt die Dauer der Erkrankung oder – positiv ausgedrückt – die Dauer der Genesung prognostiziert.

Im Umkehrschluss könnte man nun folgerichtig feststellen: Wenn keine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorliegt, ist der Mitarbeiter gesund. Das wäre zu einfach! Denn dazu sagt die Definition der WHO etwas Anderes: Gesundheit ist „ein Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens“. Fragt man, wer nach dieser Definition wirklich gesund ist, so verhindert schon das Wörtchen „vollständig“, dass sich auf

Abb. 2.1 Definition von Gesundheit

Die Gesundheit eines Mitarbeiters ist mehr, als nicht krank zu sein.

1948 definierte die World Health Organisation WHO:

„Gesundheit ist ein Zustand völligen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen ist ein Grundrecht jedes Menschen...“



diese Frage allzu viele mit Handzeichen melden. Jeder befindet sich irgendwo zwischen ganz gesund oder ganz krank. In diesem Sinne formuliert die Gesundheitsdefinition also eher ein Ziel als einen Zustand und ist damit als Grundlage für ein Managementsystem gut geeignet. Denn Wesen eines Managementsystems ist es, in einem kontinuierlichen Optimierungsprozess auf ein Ziel hinzuarbeiten, wohlwissend, dass der aktuelle Zustand immer verbessert werden kann.

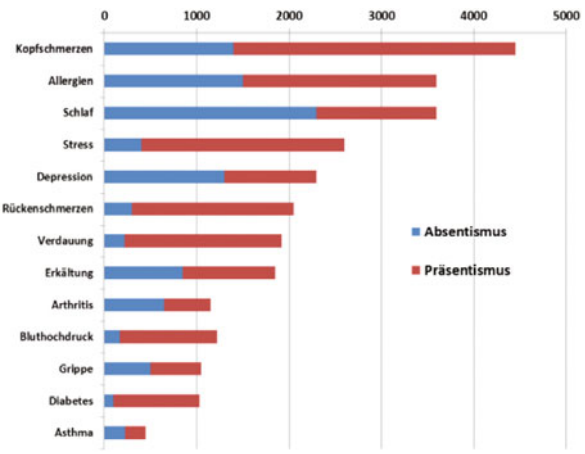
Stellen wir also fest, dass „vollständige“ Gesundheit eine Art Utopie ist, Krankheit jedoch klar mit dem Fehlen am Arbeitsplatz, dem Absentismus, verbunden ist. Fundierte Zahlen dazu findet man zum Beispiel im jährlichen Fehlzeiten-Report des Wissenschaftlichen Instituts der AOK [5]. Dass die Statistiken des Absentismus in einem Unternehmen lediglich die „Spitze des Eisbergs“ darstellen, ist sehr schnell klar.

Im betrieblichen Alltag stellt sich nämlich für sehr viele Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Beweggründen, die hier zunächst nicht besprochen werden sollen, die Frage: „Bin ich so krank, dass ich fehlen muss?“ oder „Bin ich noch so gesund, dass ich weiter arbeiten kann?“. Letzteres wird mit dem Begriff Präsentismus bezeichnet. In verschiedenen Studien wurde der Frage nach den Folgen des Präsentismus nachgegangen, besonders jedoch der Frage, wie sich nicht vollständig gesunde – und dadurch in ihrer Arbeitsleitung eingeschränkte – Mitarbeiter auf die Produktivität des Unternehmens auswirken und welche möglichen Kosten dadurch verursacht werden [8] [6]. Die Tendenz der Aussagen bleibt gleich: Der Präsentismus ist der maßgebliche Produktivitätsräuber. Abb. 2.2.

Die Studie zeigt, dass sowohl körperliche als auch psychische Ursachen die Effektivität und vor allem die Effizienz in Unternehmen beeinträchtigen [6]. In allen Bargraphs ist zu bemerken, dass die Mitarbeiter, die ihre „Krankheit am Arbeitsplatz ausheilen“ und trotz Unwohlseins „ihren Mann stehen“ mit vermeintlichem „hohen Engagement“ die Produktivität des Unternehmens negativer beeinflussen als diejenigen, die zuhause bleiben. Besonders ist zu vermerken, dass die größten „Produktivitätsräuber“ bei Krankheiten mit teils psychischen Ursachen zu finden sind: Rückenschmerzen, Verdauung und Stress. Soweit die qualitative Betrachtung des Präsentismus.

Quantitative Hinweise, mit denen man die Aufmerksamkeit der Betriebswirtschaftler in Unternehmen wecken kann, sind in Abb. 2.3 dargestellt.

Bereits im Jahr 2007 wurde von Badura/Baase [6] ermittelt, dass die Kosten für die Fehlzeiten und die ärztliche Betreuung nur ein Bruchteil der Kosten sind, die kranke Mitarbeiter



Die Fehlzeiten (= Absentismus) der Unternehmen zeigen nur die „Spitze des Eisbergs“.

Viele Mitarbeiter am Arbeitsplatz sind jedoch nicht 100% arbeitsfähig (= Präsentismus), sondern leiden an z.B. Kopfschmerzen, Stress, Rückenschmerzen, Bluthochdruck, Diabetes...

Die Ursachen dafür zu bekämpfen, erhöht die Produktivität im Unternehmen.

Abb. 2.2 Produktivitätsräuber

Chronische Krankheit	Durchschnittliche Kosten (in US-Dollar) durch		
	Medizinische Behandlung	Absentismus	Präsentismus
Allergie	1442	377	5129
Arthritis	2623	441	6095
Asthma	1782	383	5661
Rücken-/Nackenschmerzen	2249	839	6879
Atemwegserkrankungen	2274	2446	7663
Depressionen	2017	1525	15322
Diabetes	3663	514	5414
Herz-Kreislauf-Erkrankungen	2531	613	6207
Migräne/ chronische Kopfschmerzen	1689	945	6603
Magen-Darm-Beschwerden	2585	800	679

Die Ergebnisse einer Studie in den USA zeigen, dass die Kosten durch „kranke“ Mitarbeiter am Arbeitsplatz (= Präsentismus) die Kosten der Fehlzeiten um ein Vielfaches übersteigen.

Quelle: Baase aus Fehlzeiten Report 2007

Abb. 2.3 Kosten des Präsentismus

durch eingeschränkte Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz verursachen. Dass überhaupt Kosten für Präsentismus genannt werden, ist erstaunlich, da diese Kosten naturgemäß sehr schwer zu ermitteln sind. Wenn hier die Quelle „USA“ angegeben ist, so könnte vermutet werden, dass die Erhebung der Werte auf den allgemein lockereren Umgang mit Daten zurückzuführen ist. Aber selbst wenn die genauen Zahlenwerte in Frage gestellt werden, so ist doch die Größenordnung und die Relation der Werte untereinander plausibel und nachvollziehbar.

Wie kann nun diese Aufstellung verwendet werden?

Verwegen ist es, daraus abzuleiten, dass ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, das die Verringerung des Präsentismus als Hauptziel festlegt, 5-mal so viel Kosten einspart (siehe die Zeile „Depression“) wie an medizinischen Kosten und Kosten für Fehlzeiten derzeit ausgegeben wird.

Ebenso fatal ist, auf Basis dieser Werte einen Return-on-Investment der Aufwendungen für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement festzulegen oder gar eine Rechtfertigung für die neue Organisation und den damit verbundenen Personalmehrbedarf für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen.

Geeignet ist diese Übersicht, um zu zeigen, dass die Gesundheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz einen quantifizierbaren Mehrwert hat gegenüber der kostenmäßig (über-)organisierten Heilung von Krankheiten. Dass dieser Mehrwert in jedem Unternehmen ein anderer ist und sich erst langfristig einstellt, sollte dabei nicht verschwiegen werden. Auf alle Fälle lohnt es sich aber, eher in eine „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“ [7] zu investieren als die Arbeitsleistung kränkelnder Mitarbeiter vollständig auszunutzen. In diesem Sinne hat die Fehlzeitenanalyse als Kennzahl für die Gesundheit eines Unternehmens eigentlich ausgedient.

Die Wirksamkeit dieser „Gesundheitskultur“ wird später bei der Formulierung der Ziele für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eine der wichtigsten Grundlagen sein. Es wird gezeigt, wie in einer Win-win-Situation mit einfachen Mitteln zu erreichen ist, dass sich sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeiter als auch die Produktivität der Organisation erhöhen.

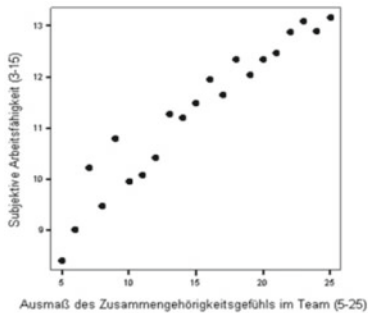
Dass Gesundheit sowohl die Physis als auch die Psyche betrifft, ist trivial und wird weltweit in allen Kulturen von alters her anerkannt. Die Erkenntnis, dass Gesundheit vom sozialen Wohlbefinden abhängt, gewinnt jedoch erst seit relativ kurzer Zeit rasch an wachsender Bedeutung. Mit der ständig zunehmenden Komplexität des Alltags- und Berufslebens gerät der Einzelne sehr schnell an seine Grenzen: entweder seines Wissens, seiner Kompetenz oder seiner Einflussmöglichkeiten. Er ist auf ein funktionierendes Netzwerk aus Freunden, Partnern und Vertrauten angewiesen, um seinen Lebens- oder Berufsweg zu gestalten. Erst in dieser vertrauensvoll zusammenarbeitenden Gemeinschaft entsteht soziales Wohlbefinden, denn private oder betriebliche Vereinsamung ist ein schlimmes Los. In den Anforderungen an ein Betriebliches Gesundheitsmanagement nach DIN SPEC 91020 wird der sozialen Vernetzung der Mitarbeiter untereinander sehr intensiv Rechnung getragen, ist doch einer der Protagonisten der DIN SPEC 91020 der Social Capital and Occupational Health Standard SCOHS [2]. In den Untersuchungen der Universität Bielefeld wird nachgewiesen, dass die Arbeitsbedingungen in Zusammenhang mit der Gesundheit der Mitarbeiter stehen: Je besser die Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten bewertet werden (wie Partizipationsmöglichkeiten, Sinnhaftigkeit der Aufgabe, Zufriedenheit mit den organisatorischen Rahmenbedingungen), umso weniger sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von psychosomatischen Beschwerden betroffen [1].

In Mitarbeiterbefragungen der Universität Bielefeld [1] wurden klare Korrelationen zwischen den sozialen Vernetzungen in einem Unternehmen und der Mitarbeiterzufriedenheit und der Produktivität statistisch belegt und die Wichtigkeit von Teams nachgewiesen.

In Abb. 2.4 sind die Ergebnisse dieser Untersuchung dargestellt, die für die Formulierung der Anforderungen in der DIN SPEC 91020 wichtig sind. Im ersten Bild wird eine Korrelation zwischen dem Ausmaß des Zusammengehörigkeitsgefühls und der subjektiven Arbeitsfähigkeit gezeigt. Zusammengehörigkeit in einem Team ist mehr

Die statistischen Ergebnisse der Universität Bielefeld bestätigen die Wichtigkeit von „Teams“ und „Kultur“ in einem Unternehmen. In einem gesunden Unternehmen sind Leitung und Führungskräfte Vorbilder.

Zusammenhang:
subjektive Arbeitsfähigkeit mit
Zusammengehörigkeitsgefühl im Team



Zusammenhang:
Ausmaß depressiver Verstimmungen mit
Unternehmenskultur

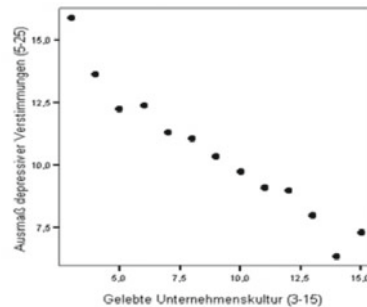


Abb. 2.4 Die Wichtigkeit von Teams und Unternehmenskultur (Quelle: Badura et al, 2008, Sozialkapital [1])

als die arbeitstechnischen Verknüpfungen der Teammitglieder untereinander oder die zwischenmenschlichen Verbindungen, die sich durch unterschiedliche Qualifikation und Kompetenz grundsätzlich in einer Arbeitsgruppe ganz natürlich ergeben. Zusammengehörigkeit entsteht durch eine Vertrauensbasis und durch das Bewusstsein, sich auf den anderen, sein Reden und Handeln verlassen zu können. Belegt ist daher, dass ein Team mit solch einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl bei der Befragung subjektiv aussagt, arbeitsfähiger und erfolgreicher zu sein als ein Team, das zum Beispiel mit „Dienst nach Vorschrift“ und formalen Auftrags- und Kontrollverfahren sein Projekt „wie immer“ bearbeitet.

Es gibt kein größeres Unternehmen mehr, das ohne Hochglanzbroschüren oder Internetauftritt auskommt, in denen die Vision, Mission, Werte und Markenpolitik etc. mehr oder wenig blumig und verständlich beschrieben sind. Diese Beschreibungen der Unternehmenskultur sind Grundpfeiler für das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter. Sie geben Orientierung und sind neben erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen eine wesentliche Quelle von Solidarität mit und Stolz auf das Unternehmen. Deshalb ist es auch so verhängnisvoll, wenn eine Vision nur auf dem Papier steht und nicht von denjenigen, die diese Orientierung geben, vorgelebt wird.

Der zweite Graph der Abb. 2.4 zeigt eine besondere Wirkung von gelebter Unternehmenskultur auf: die depressiven Verstimmungen der Mitarbeiter ist geringer, wenn Mitarbeiter die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung wahrnehmen. Verwerfungen oder Ungereimtheiten zwischen geschriebener oder gesprochener Unternehmenspolitik und dem aktiven Handeln oder Kommunizieren der Chefs erzeugt zumindest Diskussionen in der Belegschaft, die Zeit verbrauchen, in der eigentlich produktiv gearbeitet werden könnte. Dass sich daraus sehr schnell und folgerichtig Demotivation und Depression ergeben kann, bedarf keiner großen Phantasie.

Salutogenese

Die soziologische Grundlage liefert Aaron Antonovsky (1923-1994) mit seinem Buch „Salutogenese“:

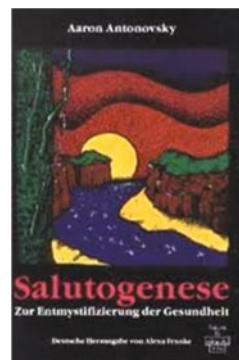
Die Hauptthese Antonovskys ist, dass das Kohärenzgefühl als Kern der Frage nach der Entstehung von Gesundheit (= Salutogenese) betrachtet werden muss.

Unter „Kohärenzgefühl“ versteht man das Empfinden des Zusammenhanges mit der Welt: Wie fühle ich mich ihr zugehörig?

Seine Antwort: Man ist auf einem guten Weg zur Gesundheit, wenn ...

- Handlungen und Abläufe *verstehbar* sind und als *geordnet* empfunden werden
- Aufgaben und Herausforderungen als *machbar* identifiziert werden
- Aktionen als *bedeutsam* anerkannt werden und Motivation geschöpft wird

Abb. 2.5 Salutogenese



In der DIN SPEC 91020 wird daher in den Kapiteln „Umfeld der Organisation“ und „Führungsverhalten“ die Wichtigkeit der Salutogenese (siehe dazu auch Abb. 2.5) und die Rolle der Führungskräfte sehr ausführlich behandelt.

Aaron Antonovsky hat in seinem Buch „Salutogenese“ [9] (lat.: salus Gesundheit, Wohlergehen, grch.: genesis Entstehung, Schöpfung) beschrieben, wie in Organisationen Gesundheit „entstehen“ kann. Als gelernter Soziologe hat Antonovsky dabei selbstverständlich sein Augenmerk auf die Gesundheitsaspekte im Zusammenleben der Mitarbeiter im Unternehmen gerichtet. Mit seinem sehr eindringlichen Beispiel aus der Zeit der Konzentrationslager leitet er seine These ab, dass das sogenannte Kohärenzgefühl einen wesentlichen Beitrag leistet, ob ein Mensch gesundheitsförderlich agiert und letztendlich erfolgreich ist oder in einer Negativ-Spirale an den Unbilden seines Leben untergeht. Das Kohärenzgefühl ist das Empfinden der eigenen Verknüpfungen mit der Welt, es sagt uns: „Fühle ich mich dieser Welt, dieser Umgebung, diesem Unternehmen zugehörig? Bin ich damit vertraut?“

Er postuliert, dass man auf einem guten Weg in Richtung Gesundheit ist, also salutogen handelt,

- wenn die Handlungen und Abläufe verstehbar sind und als geordnet empfunden werden,
- Aufgaben und Herausforderungen als machbar identifiziert werden,
- Aktionen als bedeutsam und sinnhaft erkannt werden.

Die Bedeutung dieser These ist auch für Unternehmen schnell nachvollziehbar, wenn man Beispiele aus der eigenen Erfahrung hinsichtlich Motivation und Frust, Lob und Tadel in unserem Arbeitsleben, Teamerfolg und Teamscheitern an seinem inneren Auge vorbeiziehen lässt.

Der Mensch ist ein zoon politikon



Wenn man mit Mitarbeitern nicht richtig umgeht, finden sie immer einen Weg ...

- ... an Vorgesetztenanordnungen vorbeizuarbeiten.
- ... auf Kollegen herumzuhacken.
- ... klar beschriebene Prozesse zu hintergehen.
- ... Information zurückzuhalten und sich zurückzulehnen.
- ... krank zu werden oder vorzugeben krank zu sein
- ... das Unternehmen zu verlassen.
- ... geistiges Eigentum und Know-how mitzunehmen.

Ein Schlüsselbegriff für den Erfolg = Social Capital

Abb. 2.6 Schlüsselbegriff „Social Capital“

Für die DIN SPEC 91020 ist die Salutogenese ein sehr wichtiger Baustein, da das beschriebene Betriebliche Gesundheitsmanagement weit über die bekannten gesundheitsfördernden Maßnahmen hinausgeht. Die Gesunderhaltung der Mitarbeiter ist für ein Unternehmen zwar eine notwendige Maßnahme, jedoch die Anerkennung des Menschen als „Zoon politikon“, d. h. „als soziales, politisches Wesen“ [9] im Unternehmen ist erst die hinreichende salutogene Herausforderung.

Mit der Abb. 2.6 kann man eine kleine Übung mit sich oder den nächsten Kollegen machen, die möglicherweise zu erstaunlichen Ergebnissen führt, wenn man sich traut ehrlich zu sein. Man stelle (sich) also die Fragen:

- Arbeiten wir an Anordnungen der Vorgesetzten vorbei?
- Hacken wir – wenn auch „im Spaß“ – auf Kollegen herum?
- Hintergehen wir beschriebene Prozesse?
- Halten wir Informationen zurück?
- „Lehnen wir uns bewusst zurück“, so dass der Kollege „ins offene Messer läuft“?

Wenn man nur eine dieser Fragen mit „ja“ beantwortet, weiß man wenigstens einen Grund, warum in diesem Unternehmen Mitarbeiter krank werden oder vorgeben krank zu sein, das Unternehmen verlassen oder gar geistiges Eigentum oder Know-how zur Konkurrenz mitnehmen. Werden diese Fragen mit „nein“ beantwortet, so kann sich dieses Unternehmen glücklich schätzen, viel „Social Capital“ [1] zu besitzen.

Im Social Capital and Occupational Health Standard SCOHS [2] ist der Begriff „Social Capital“ definiert: „Das soziale Vermögen einer Organisation, mit anderen Worten ihr Social Capital, besteht aus der Qualität, dem Umfang und der Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke), aus dem Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werten und Regeln (Kultur), sowie aus der Qualität zielorientierter

**Das Sozialkapital fußt auf drei Säulen, die allesamt
auf den Geschäftserfolg und die Gesundheit der Mitarbeiter wirken.**

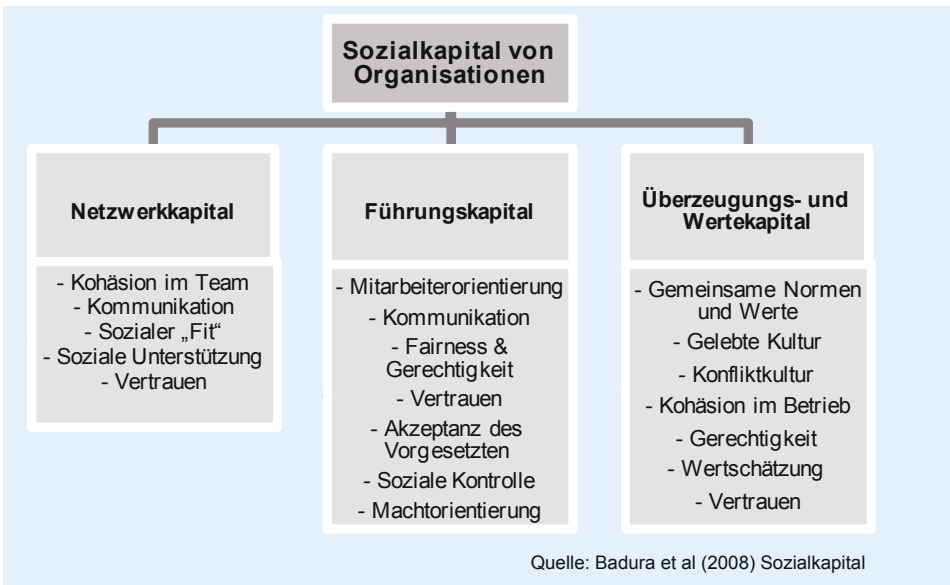


Abb. 2.7 Inhalte von „Social Capital“

Koordination (Führung). Das Social Capital trägt dazu bei, dass die Mitglieder einer Organisation einander vertrauen und ihre Arbeit als sinnhaft, verständlich und beeinflussbar erleben.“ Mit dieser Beschreibung ist leicht zu erkennen, dass Social Capital und Salutogenese die zwei Seiten ein und derselben Medaille sind. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement hebt sich erst dann von den gängigen Gesundheitsfördermaßnahmen ab, wenn sich ein Unternehmen zum Ziel setzt, Social Capital zu besitzen.

In Abb. 2.7 ist detailliert, dass Social Capital auf drei Säulen fußt: dem Netzwerkkapital, dem Führungskapital und dem Überzeugungs- und Wertekapital [1].

Das Netzwerkkapital behandelt die Teambildung in einem Unternehmen. Bereits in den Untersuchungen der Universität Bielefeld Abb. 2.4 wurde statistisch nachgewiesen, welche große Bedeutung der Zusammenhalt in einem Team auf die Gesundheit der Mitarbeiter und den Erfolg bei der Arbeit hat. Betrachtet man Mitarbeiterbefragungen von großen Unternehmen, so rangiert dort immer mangelnder Informationsfluss an einer der ersten Stellen. Möchte man diesen Mangel beheben und fragt dazu bei den Mitarbeitern genauer nach, welche Informationen fehlen, so erhält man meist diffuse Angaben. Es stellt sich jedoch heraus, dass die zur Aufgabenbearbeitung notwendigen Informationen vollständig vorhanden sind. In den letzten Jahren wird sogar gesagt, dass die Mitarbeiter unter zu vielen Informationen leiden und versuchen, sich dem erhöhten Handlungsdruck durch Mobiltelefone und der oft genannten E-Mail-Flut zu entziehen. Man sieht also, mangeln-

der Informationsfluss ist nicht das Problem, sondern die richtige Kommunikation. Man kann aus eigener Erfahrung nachvollziehen, dass Informationen in einem Netzwerk erst dann gewinnbringende Wirkung entfalten, wenn das Team zur Kommunikation bereit ist. Erst dann werden Informationen empfangen, bewertet, verarbeitet und an die richtigen Adressen weitergesandt. Vertrauen und soziale Unterstützung sind dabei die wichtigsten Komponenten.

Führungskapital besitzt ein Unternehmen, das den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und mit Fairness und Gerechtigkeit eine Vertrauensbasis erarbeitet, auf der die Führungskräfte ihr tägliches Bemühen um Akzeptanz aufbauen können. Natürlich helfen festgelegte Prozesse und Verfahrensanweisungen den Führungskräften, Abläufe und Qualität bei der Produktherstellung sicherzustellen, Disziplin zu erreichen und Kontrollen durchzuführen. „Dienst nach Vorschrift“ oder die Aussage: „... das ist eine Anordnung von oben“ sind jedoch die ersten Anzeichen, dass in Sachen Führungskapital Handlungsbedarf besteht. In allen Führungsebenen wird Verantwortung erst übernommen und motivierend weitergetragen, wenn die soziale Komponente innerhalb der Ebene stimmt und Machtverhältnisse zwischen den Ebenen in offener Kommunikation gelebt werden. Deshalb werden zumindest in weltweit agierenden Unternehmen die Stichworte „Integrität“ oder „Compliance“ zu den wichtigsten Werten erhoben.

Das Überzeugungs- und Wertekapital entsteht in einem Unternehmen nicht, wenn die Werte auf eine Seite Papier geschrieben werden und jeder davon Kenntnis erhält. Wird in einem Unternehmen z. B. der sehr emotionale Begriff „Begeisterung“ oder englisch „passion“ als Wert postuliert, so erreicht er erst dann die Mitarbeiter, wenn sie tatsächlich jeden Tag an Produkten oder Dienstleistungen mitarbeiten, die am Markt auch wirklich Begeisterung auslösen. Wenn diese Kopplung zwischen Begriff und Wirklichkeit überzeugend entsteht, werden Normen und Werte nicht als einengend, sondern als sinnstiftend erlebt und erzeugen eine besondere Kohäsion im Betrieb.

Eine Sonderstellung nimmt die Konfliktkultur ein, da sie einen besonders hohen Grad an Wertschätzung und Vertrauen bei allen Beteiligten voraussetzt. Dabei ist es nicht hinreichend, dass es Normen und Regeln als Messlatten für „gut“ und „böse“ oder „richtig“ und „falsch“ gibt und die gesellschaftlichen Spielregeln im Konflikt eingehalten werden. In einem Unternehmen mit seinen mehr oder weniger ausgeprägten hierarchischen Strukturen kommt es darüber hinaus darauf an, wie mit vermeintlichen Siegern oder Verlierern in einem Konflikt umgegangen wird. Besonders drastische Maßnahmen kann man in Japan erleben, wenn solche Verlierer für alle Kollegen sichtbar zum Hinausschauen einen Arbeitsplatz am Fenster und obendrein keine Aufgaben erhalten, um den Arbeitstag sinnvoll auszufüllen. Dieses Beispiel zeigt auch deutlich auf, dass bei Maßnahmenplanungen die jeweilige Kultur und das Wertesystem einbezogen werden müssen, da in unseren Organisationen die Arbeitsplätze am Fenster eher auf eine Bevorzugung hindeuten. Selbst subtilere Konfliktfolgen werden von den Mitarbeitern sehr genau beobachtet und bestimmen deren zukünftiges Handeln. So birgt die Konfliktkultur in einem Unternehmen ein immenses Potenzial hinsichtlich Gesundheit und Produktivität. Wenn Mitarbeiter einen Konflikt nicht mehr wagen, findet Kreativität sehr schnell enge Grenzen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis
Ein Leitfaden zur systematischen Umsetzung der DIN
SPEC 91020

Kaminski, M.

2013, XII, 146 S. 42 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01273-1