

## Fehlzeiten-Report 2008

B. BADURA • H. SCHRÖDER • C. VETTER (Hrsg.)

# Fehlzeiten-Report 2008

## Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen

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

Mit Beiträgen von

M. L. Bienert • W. Bödeker • D. Bonitz • H. Brücker • V. Büch • K. Busch •  
M. Drupp • G. Eberle • A. Fleck • S. Fritz • M. Fuchs • N. Gamm •  
W. Greiner • F. Hauser • K. Heyde • J. Hoffmann • P. Horváth • J. Isensee •  
E. Isidoro Losada • V. Kirschbaum • I. Kramer • P. Lück • K. Macco •  
M. Mellenthin-Schulze • B. Michaelis • W. Mölders • S. Müller • E. Münch •  
P. Rixgens • S. Sackmann • E. M. Schraub • K. Seiler • C. Singer • I. Sockoll •  
K. Sonntag • U. Spellenberg • R. Stegmaier • M. J. Thul • M. Ueberle •  
C. Vetter • U. Walter • W. Winter • K. J. Zink • K. Zok

Prof. Dr. BERNHARD BADURA  
Universität Bielefeld  
Fakultät für Gesundheitswissenschaften  
Universitätsstraße 25  
33615 Bielefeld

HELMUT SCHRÖDER  
CHRISTIAN VETTER  
Wissenschaftliches Institut  
der AOK (WIdO)  
Rosenthaler Straße 31  
10178 Berlin

ISBN 978-3-540-69212-6 Springer Medizin Verlag Heidelberg

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

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.

**Springer Medizin Verlag**  
springer.de  
© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2009

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 dürften.

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

Planung: Hanna Hensler-Fritton, Heidelberg  
Projektmanagement: Hiltrud Wilbertz, Heidelberg  
Einbandgestaltung: deblik, Berlin  
Satz: wiskom e.K., Friedrichshafen

SPIN: 12271221

Gedruckt auf säurefreiem Papier

18/2111 wi - 5 4 3 2 1 0 -

# Vorwort

Dies ist die zehnte Ausgabe des *Fehlzeiten-Reports*. Was liegt angesichts dieser Jubiläumsausgabe näher, als sich mit der Frage nach dem Sozialkapital sowie Kosten und Nutzen von betrieblichem Gesundheitsmanagement zu beschäftigen? Seit dem Erscheinen des ersten Bandes im Jahre 1999 hat das Interesse am Thema „Arbeit und Gesundheit“ hierzulande stetig zugenommen. War betriebliches Gesundheitsmanagement damals als Begriff noch relativ unbekannt, wird es heute in einer großen und immer weiter wachsenden Zahl von Unternehmen praktiziert und kontinuierlich verbessert. Mit dem *Fehlzeiten-Report* konnten wir diese Entwicklung wissenschaftlich fundiert begleiten und unterstützen.

In seinem Schwerpunkt gibt der *Fehlzeiten-Report 2008* einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Evidenzbasis von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention und zeigt auf, wie der wirtschaftliche und gesundheitliche Nutzen von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen aus der Sicht von Unternehmen und Arbeitnehmern bewertet wird.

Jahrelang konzentrierten sich die Forschungsarbeiten zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ auf die Schnittstelle Mensch – Maschine sowie auf die schädigenden Auswirkungen unzureichender Qualifizierung und zu geringer Handlungsspielräume. Mit der Ottawa Charta der WHO zur Gesundheitsförderung nahm das Interesse an gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen und Möglichkeiten ihrer Implementierung stetig zu. Jüngere Forschungsarbeiten beschäftigen sich inzwischen verstärkt mit der Schnittstelle Mensch – Mensch, dem so genannten Sozialkapital. Das Sozialkapitalkonzept zielt auf die Grundlage menschengerechter Kooperation wie einen vertrauensvollen Umgang, gegenseitige Wertschätzung und gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln. Werden diese Aspekte in Unternehmen nicht gepflegt, häufen sich Missverständnisse und Konflikte, sinken Qualität und Produktivität sowie Unternehmensbindung und Gesundheit. Der diesjährige *Fehlzeiten-Report* trägt damit konzeptionell zur international breit geführten Diskussion zum Thema „Sozialkapital von Unternehmen“ bei.

Darüber hinaus versucht der Report, Wirksamkeit und Nutzen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu bestimmen und dazu in den Betrieben bereits vorhandene Daten und Kennzahlen zu nutzen. Dabei steht zur Diskussion, welche Ursachen einem Unternehmenserfolg letztlich zugrunde liegen, ob sich beispielsweise das betriebliche Gesundheitsmanagement „rechnet“ und wie Kosten und Nutzen quantifiziert und bewertet werden können. Für die weitere Akzeptanz des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsorganisationen sind wissenschaftlich begründete Antworten auf diese Fragen von großer Bedeutung. Vorgestellt werden sowohl Ergebnisse aus aktuellen Forschungsprojekten als auch Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

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 beleuchtet detailliert die Entwicklung in den einzelnen Wirtschaftszweigen und gewährleistet einen schnellen und umfassenden Überblick über das branchenspezifische Krankheitsgeschehen. Neben ausführlichen Beschreibungen der krankheitsbedingten Fehlzeiten der 9,8 Millionen AOK-versicherten Beschäftigten im Jahr 2007 informiert er ausführlich über

die Krankenstandsentwicklung aller gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmer sowie jener im öffentlichen Dienst im Speziellen.

Unser Mitherausgeber Christian Vetter, der 1999 Mitbegründer des *Fehlzeiten-Reports* war, ist tragischerweise im März 2008 während der Arbeiten zur diesjährigen Ausgabe verstorben. Nicht zuletzt durch seine engagierte und professionelle Arbeit hat sich der *Fehlzeiten-Report* zu einem Standardwerk zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ entwickeln können. Leider mussten wir viel zu früh von Christian Vetter Abschied nehmen.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei allen, die zum *Fehlzeiten-Report 2008* beigetragen haben. Zunächst gilt unser Dank den Autorinnen und Autoren, die trotz vielfältiger anderer Verpflichtungen die Zeit gefunden haben, uns aktuelle Beiträge zur Verfügung zu stellen. Danken möchten wir auch den Kolleginnen im WiDO, die an der Buchproduktion beteiligt waren. Zu nennen sind hier vor allem Katrin Macco, die die umfangreichen Datengrundlagen für den Report bereitgestellt hat, und Kerstin Heyde, die uns bei der Aufbereitung und Auswertung der Daten und bei der redaktionellen Arbeit unterstützt hat, wie auch Isabel Rehbein und Mirjam Löblein für ihre Unterstützung bei der Datenvalidierung. Unser Dank geht weiterhin an Frau Ulla Mielke für die gelungene Erstellung des Layouts und der Abbildungen sowie Frau Susanne Sollmann für das ausgezeichnete Lektorat. Nicht zuletzt gilt unser Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Springer-Verlags für die gute verlegerische Betreuung.

Bielefeld und Bonn, im September 2008

B. BADURA  
H. SCHRÖDER  
C. VETTER (†)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>v</b>
<b>A. SCHWERPUNKTTHEMA: BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT: KOSTEN UND NUTZEN</b>	
<b>Sozialkapital und Gesundheit: wissenschaftliche Grundlagen</b>	
<b>1 Beschäftigungsfähigkeit als Indikator für unternehmerische Flexibilität</b> .....	<b>3</b>
K. SEILER	
1.1 Anforderungen in einer dynamischen und internationalisierten Wirtschaft und Gesellschaft ..	3
1.2 Was bedeutet Beschäftigungsfähigkeit? .....	4
1.3 Grundlagen der strategischen Flexibilität von Unternehmen .....	8
1.4 Beschäftigungsfähigkeit – eine wichtige Voraussetzung für die Flexibilität von Unternehmen ..	9
1.5 Welche geeigneten „Gradmesser“ gibt es? .....	11
1.6 Fazit und Ausblick .....	12
Literatur .....	13
<b>2 Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur</b> .....	<b>15</b>
S. A. SACKMANN	
2.1 Einführung .....	15
2.2 Was versteht man unter Unternehmenskultur? .....	16
2.3 Möglichkeiten der Erfassung von Unternehmenskultur und die damit verbundenen Herausforderungen .....	17
2.4 Möglichkeiten der Veränderung und Entwicklung von Unternehmenskultur .....	19
2.5 Erhaltung der gewünschten Unternehmenskultur .....	21
2.6 Fazit .....	22
Literatur .....	22
<b>Sozialkapital und Gesundheit: empirische Ergebnisse</b>	
<b>3 Bestimmungsfaktoren für Sozialkapital und Vertrauen in Unternehmen</b> .....	<b>23</b>
M. FUCHS	
3.1 Einleitung .....	23
3.2 Definition des Begriffs „Sozialkapital“ .....	24
3.3 Welche Faktoren beeinflussen die Entstehung von Sozialkapital und Vertrauen? .....	26
3.4 Empirische Ergebnisse .....	28
3.5 Fazit .....	30
Literatur .....	30

<b>4</b>	<b>Betriebliches Sozialkapital, Arbeitsqualität und Gesundheit der Beschäftigten – Variiert das Bielefelder Sozialkapital-Modell nach beruflicher Position, Alter und Geschlecht? . . .</b>	<b>33</b>
	P. RIXGENS	
4.1	Das Bielefelder Sozialkapital-Modell . . . . .	33
4.2	Modellprüfung . . . . .	35
4.3	Methodisches Vorgehen und empirische Ergebnisse . . . . .	35
4.4	Vertiefende Analyse: Unterschiede nach Position, Alter und Geschlecht . . . . .	37
4.5	Diskussion und Fazit . . . . .	40
	Literatur . . . . .	41
<b>5</b>	<b>Aspekte des Führungsverhaltens und gesundheitliches Wohlbefinden im sozialen Dienstleistungsbereich – Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Krankenhäusern . . . . .</b>	<b>43</b>
	H. BRÜCKER	
5.1	Theoretische Vorüberlegungen: Führung und Gesundheit im Krankenhaus . . . . .	43
5.2	Methodisches Vorgehen bei den Krankenhaus-Untersuchungen . . . . .	45
5.3	Empirische Ergebnisse der Untersuchungen . . . . .	46
5.4	Diskussion und Fazit . . . . .	52
	Literatur . . . . .	53
<b>6</b>	<b>Rentabilität von Sozialkapital im Betrieb . . . . .</b>	<b>55</b>
	M. UEBERLE · W. GREINER	
6.1	Einleitung . . . . .	55
6.2	Sozialkapital . . . . .	56
6.3	Untersuchungsmodell . . . . .	58
6.4	Empirische Untersuchung . . . . .	58
6.5	Zusammenführung von Befragungsdaten und Kennzahlen . . . . .	60
6.6	Zusammenhänge . . . . .	61
6.7	Schlussfolgerungen . . . . .	62
	Literatur . . . . .	63
<b>Kosten und Nutzen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)</b>		
<b>7</b>	<b>Die Evidenzbasis für betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention – Eine Synopse des wissenschaftlichen Kenntnisstandes. . . . .</b>	<b>65</b>
	I. KRAMER · I. SOCKOLL · W. BÖDEKER	
7.1	Einleitung . . . . .	65
7.2	Suchstrategie und Einschlusskriterien . . . . .	66
7.3	Wirksamkeit arbeitsweltbezogener Maßnahmen zur Förderung der allgemeinen Gesundheit und des Wohlbefindens . . . . .	66
7.4	Wirksamkeit arbeitsweltbezogener Prävention von psychischen Erkrankungen . . . . .	69
7.5	Wirksamkeit arbeitsweltbezogener Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen . . . . .	70
7.6	Ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention . . . . .	72
7.7	Ausblick . . . . .	75
	Literatur . . . . .	75
<b>8</b>	<b>Der Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus der Sicht von Unternehmen . . . . .</b>	<b>77</b>
	P. LÜCK · G. EBERLE · D. BONITZ	
8.1	Ausgangslage und Zielsetzung . . . . .	77
8.2	Expertenbefragung als Erhebungsmethode . . . . .	78

8.3	Auswahl und Zusammensetzung der Unternehmen .....	78
8.4	Ergebnisse .....	78
8.5	Wirkungszusammenhänge .....	81
8.6	Diskussion der Ergebnisse .....	82
8.7	Fazit und Ausblick .....	83
	Literatur .....	84
<b>9</b>	<b>Stellenwert und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht der Arbeitnehmer .....</b>	<b>85</b>
	K. ZOK	
9.1	Einleitung .....	85
9.2	Ergebnisse .....	86
9.3	Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen .....	98
9.4	Schlussfolgerungen .....	98
	Literatur .....	100
<b>10</b>	<b>Bestimmung des ökonomischen Nutzens eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. ....</b>	<b>101</b>
	E. M. SCHRAUB · R. STEGMAIER · KH. SONNTAG · V. BÜCH · B. MICHAELIS · U. SPELLENBERG	
10.1	Ausgangssituation .....	101
10.2	Stand der Forschung zur Evaluation von Gesundheitsmanagement .....	102
10.3	Das Projekt BiG .....	104
10.4	Ausblick .....	108
	Literatur .....	109
<b>11</b>	<b>Wie lassen sich Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung in Euro abschätzen? – Ergebnisse von Längsschnittuntersuchungen in drei Unternehmen .....</b>	<b>111</b>
	S. FRITZ	
11.1	Verkürzungen bei der Effektmessung .....	111
11.2	Wie werden die erreichten Effekte in Euro übersetzt? .....	112
11.3	Anwendung des Vorgehens in unterschiedlichen Projekten .....	114
11.4	Diskussion und Ausblick .....	119
	Literatur .....	119
<b>12</b>	<b>Humankapitalbewertung und Gesundheitsmanagement – Erkenntnisse mit der Saarbrücker Formel .....</b>	<b>121</b>
	S. MÜLLER	
12.1	Human Capital Management .....	121
12.2	Gesundheitsmanagement und Human Capital Management .....	123
12.3	Fazit: Saarbrücker Formel als Controlling-Instrument .....	125
	Literatur .....	125
<b>13</b>	<b>Einsatz der Balanced Scorecard bei der Strategieumsetzung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement .....</b>	<b>127</b>
	P. HORVÁTH · N. GAMM · J. ISENSEE	
13.1	Einleitung .....	127
13.2	Konzeption der Gesundheits-BSC .....	128
13.3	Umsetzung der Gesundheits-BSC .....	133
13.4	Fazit und Ausblick .....	136
	Literatur .....	136



<b>14 Die Bedeutung von Fehlzeitenstatistiken für die Unternehmensdiagnostik.....</b>	<b>139</b>
U. WALTER · E. MÜNCH	
14.1 Fragestellung.....	139
14.2 Forschungsstand .....	140
14.3 Gegenstand der Fallstudie .....	142
14.4 Vorgehensweise bei der Unternehmensdiagnostik.....	143
14.5 Ergebnisse.....	143
14.6 Fazit .....	153
Literatur.....	153
<b>15 Gesundheitsmanagement und Netzwerk-gestütztes Lernen als Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>155</b>
M. BIENERT · M. DRUPP · V. KIRSCHBAUM	
15.1 Einführung .....	155
15.2 Das Netzwerk KMU-Kompetenz „Gesundheit, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement“ ..	156
15.3 Ansatz des BGM.....	157
15.4 Evaluation .....	158
15.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	162
Literatur.....	162
<b>16 Erfolgsfaktoren Betrieblicher Gesundheitsförderung – Eine Bilanz aus Sicht bayerischer Unternehmen .....</b>	<b>163</b>
W. WINTER · C. SINGER	
16.1 Einleitung .....	163
16.2 Betriebliche Gesundheitsförderung der „AOK Bayern – Die Gesundheitskasse“ .....	164
16.3 Erfolgsmessung der AOK Bayern .....	164
16.4 Ergebnisse.....	165
16.5 Fazit .....	170
<b>17 Integratives Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Kooperationsprojekt des Instituts für Technologie und Arbeit und der AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen Umsetzung und Evaluation unter Berücksichtigung einer Stakeholderperspektive .....</b>	<b>171</b>
K. J. ZINK · M. J. THUL · J. HOFFMANN · A. FLECK	
17.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement: Aufwand- und Nutzeneffekte .....	171
17.2 Evaluation des Integrativen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (IBGM).....	174
17.3 Fazit .....	185
Literatur.....	186
<b>Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis</b>	
<b>18 Unternehmenskultur, Gesundheit und wirtschaftlicher Erfolg in den Unternehmen in Deutschland – Ergebnisse eines Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales .....</b>	<b>187</b>
F. HAUSER	
18.1 Einleitung .....	187
18.2 Untersuchungsmethode .....	188
18.3 Status Quo von Arbeitszufriedenheit, Engagement, Unternehmenskultur und gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen .....	189
18.4 Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg.....	190
18.5 Einfluss der Personalstruktur und des Personalmanagements .....	192

18.6	Ansätze zur Unterstützung .....	192
18.7	Fazit .....	192
	Literatur .....	193
<b>19</b>	<b>Erfahrungen des Bereichs Gesundheit der ThyssenKrupp Steel AG mit anerkannten und selbst entwickelten Kennzahlen .....</b>	<b>195</b>
	W. MÖLDERS	
19.1	Einleitung .....	195
19.2	Kennzahlen .....	196
19.3	Work Ability Index .....	196
19.4	Gesundheitsscore® .....	198
19.5	Vorgesetzten-Barometer .....	201
19.6	Fazit .....	202
	Literatur .....	202
<b>B.</b>	<b>DATEN UND ANALYSEN</b>	
<b>20</b>	<b>Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2007 .....</b>	<b>205</b>
	K. HEYDE · K. MACCO · C. VETTER	
20.1	Branchenüberblick .....	205
	Literatur .....	251
20.2	Banken und Versicherungen .....	252
20.3	Baugewerbe .....	266
20.4	Dienstleistungen .....	282
20.5	Energie, Wasser und Bergbau .....	302
20.6	Erziehung und Unterricht .....	320
20.7	Handel .....	336
20.8	Land- und Forstwirtschaft .....	350
20.9	Metallindustrie .....	366
20.10	Öffentliche Verwaltung .....	384
20.11	Verarbeitendes Gewerbe .....	400
20.12	Verkehr und Transport .....	420
<b>21</b>	<b>Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV .....</b>	<b>437</b>
	K. BUSCH	
21.1	Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen .....	437
21.2	Erfassung von Arbeitsunfähigkeit .....	438
21.3	Entwicklung des Krankenstandes .....	439
21.4	Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle .....	439
<b>22</b>	<b>Krankenstand und betriebliche Gesundheitsförderung in der Bundesverwaltung .....</b>	<b>443</b>
	F. ISIDORO LOSADA · M. MELENTHIN-SCHULZE	
22.1	Einführung .....	443
22.2	Kosten der Arbeitsunfähigkeit .....	445
22.3	Allgemeine Krankenstandsentwicklung .....	445
22.4	Kurz- und Langzeiterkrankungen .....	446
22.5	Krankenstand nach Geschlecht .....	446
22.6	Krankenstand nach Laufbahngruppen .....	447
22.7	Fehltag nach Alter .....	448

22.8	Vergleich mit dem Krankenstand der AOK-Versicherten .....	450
22.9	Systematische Gesundheitsförderung .....	451
22.10	Zwischenbilanz und Ausblick .....	452
	Literatur .....	452

**Anhang**

1	Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2007, German Modification) .....	457
2	Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 03/NACE)Übersicht über den Aufbau nach Abschnitten und Abteilungen .....	467
	<b>Die Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>471</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>485</b>

**Teil A:**

**Schwerpunktthema:  
Betriebliches Gesundheits-  
management: Kosten und  
Nutzen**

# Kapitel 1

## Beschäftigungsfähigkeit als Indikator für unternehmerische Flexibilität

K. SEILER

**Zusammenfassung.** Vor dem Hintergrund tief greifender Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft stellt der Beitrag den Ansatz der Beschäftigungsfähigkeit vor. Beschäftigungsfähigkeit wird definiert als kompetentes Tätigsein-Können in allen Lebenslagen, um am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilzuhaben. Eine wichtige Grundvoraussetzung dabei ist die individuelle Gesundheitskompetenz. Ausgehend vom ressourcentheoretischen Konzept der strategischen Flexibilität wird weiterhin dargestellt, inwiefern eine hohe Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutsame Beiträge zur Flexibilität eines Unternehmens leistet. Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist eine gesellschaftliche, unternehmensbezogene und individuelle Aufgabe und als solche prinzipiell gestaltbar. Geeignete Kennzahlensysteme zur Bestimmung des Grades der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen allerdings noch (weiter-)entwickelt und vereinbart werden. Diese können gleichzeitig als Indikatoren für unternehmerische Flexibilität dienen und u. a. die zukünftige Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens indizieren.

### 1.1 Anforderungen in einer dynamischen und internationalisierten Wirtschaft und Gesellschaft

Wirtschaft und Gesellschaft waren in den letzten Jahrzehnten einem tief greifenden Wandel ausgesetzt. Die Folgen werden nicht nur in wissenschaftlichen Fachbeiträgen oder politischen Magazinen der Medien, sondern praktisch in jedem Lebensbereich diskutiert. Einige Schlagworte hierbei sind die Internationalisierung von Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen (Globalisierung), die zunehmende „Geschwindigkeit“ des Lebens durch moderne Technik, soziodemographische Verschiebungen (Migration und Älterwerden der Bevölkerung), das „Sterben“ traditioneller Produktions-

standorte, aber auch der Wertewandel der Gesellschaft und der Trend zur Individualisierung und der Zunahme so genannter Single-Haushalte: Der Facharbeiter eines Telekommunikations-Unternehmens führt neuerdings eine Fernbeziehung, weil es zu einer Auslagerung von Produktionsbereichen und einer Konzentration auf einen Standort gekommen ist. Die alleinerziehende Jurastudentin überlegt, ob und wie sie in ihrer Situation ein möglicherweise hilfreiches Auslandspraktikum absolviert. Der Inhaber eines mittelständischen Metallveredlers sorgt sich um Nachwuchs, weil viele „alte Hasen“ bald in Ruhestand gehen oder schon gegangen sind und die Auftragsbücher überquellen. Eine Fortsetzung unzähliger weiterer Beispiele könnte folgen.

Der Wandel der ökonomischen und gesellschaftlichen Prozesse ist jedoch nicht Thema dieses Beitrags.

Allerdings sind insbesondere die weltweite Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und daraus resultierende Folgen für die Arbeitsverhältnisse, veränderte Arbeitsbelastungen und die zu erwartende soziodemographische Zusammensetzung künftiger Belegschaften Auslöser für neuere fachpolitische Überlegungen bei Politik, Verbänden und Sozialpartnern (vgl. [15]) – der Ansatz der Beschäftigungsfähigkeit ist schließlich auch überwiegend deswegen entstanden.

Mit welchen Anforderungen an die Menschen hinsichtlich wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge wird aber in Zukunft weiter zu rechnen sein? Um wettbewerbsfähig zu bleiben und um Geschäftsfelder auszubauen, erwarten Unternehmen auf allen betrieblichen Ebenen ein hohes Maß an Flexibilität, Lern- und Anpassungsbereitschaft. Zugleich wird in Zukunft ein immer größerer Teil der Wertschöpfung im Dienstleistungsbereich erbracht werden, was mit veränderten Anforderungsprofilen an die Beschäftigten in diesem Sektor einhergeht [17]. Die sozialen Sicherungssysteme bauen noch immer auf zunehmend schwindenden „Normalarbeitsverhältnissen“ auf und sehen sich zunehmender Kritik hinsichtlich ihres Leistungsumfangs und der Finanzierung ausgesetzt. Hier sorgten die Gesetzgeber in jüngerer Vergangenheit für eine Stärkung der Prävention und der Eigenverantwortung der Leistungsempfänger. Darüber hinaus wird die Förderung von Eigenverantwortung auch in anderen Bereichen groß geschrieben: So werden staatlicherseits zahlreiche Impulse gesetzt, um den Schritt in die Selbständigkeit zu fördern. Jedoch ist zu bedenken, dass nicht jede/r die gleichen Chancen hat bzw. nutzen kann, durch höhere Bildung eine angemessene Position in der Gesellschaft zu erlangen. Armut und geringe Bildung stellen gegenwärtig jedoch das größte Gesundheitsrisiko dar. Auf diesem Gebiet ergeben sich nicht nur Anforderungen für jede/n einzelne/n, sondern auch für den Staat, die Krankenkassen/Berufsgenossenschaften sowie die Wohlfahrtsverbände – auch vor dem Hintergrund einer älter werdenden Bevölkerung und eines Nachwuchses, der immer häufiger durch einen Migrationshintergrund geprägt ist.

Immer wieder wird betont, dass Deutschland als rohstoffarmes Land eine Gesellschaft und Volkswirtschaft repräsentiert, die auf Innovation und Kreativität durch Menschen angewiesen ist. Allerdings gibt es viele unterschiedliche Auffassungen, inwieweit die Menschen dabei unterstützt werden können, ein aktives Leben zu führen und ihre Potenziale zu nutzen. Politische Handlungskonzepte changieren daher zwischen einerseits aktivierenden Elementen (z. B. Schaffung von Anreizstrukturen, Kampagnen und Aufklärung) sowie

protektiven (z. B. Kündigungsschutz) und repressiven Elementen (z. B. Verpflichtung „zumutbare Arbeit“ zu leisten) andererseits. Die damit verbundene Diskussion wirft Fragen auf, ob in Zukunft eine hinreichende Balance aus (arbeitsverhältnisbezogener) Flexibilität und (sozialer) Sicherheit – gemeinhin als Flexicurity bezeichnet – erreicht werden kann.

Es mag allerdings der Eindruck herrschen, dass in jüngerer Vergangenheit eher interessierte, wie sich der Mensch an veränderte Wirtschaftsprozesse anpassen kann und weniger, inwieweit Wirtschaftsprozesse menschengerecht (und damit auch gesundheitsförderlich) gestaltbar sind. Dieser Beitrag soll eine Synthese bilden zwischen einem vermeintlichen Anpassungsdruck im Wirtschaftsgeschehen und dem Nutzen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung für Wirtschaft und Gesellschaft. Der Fokus liegt dabei auf dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit und der Frage, inwieweit deren Förderung und Erhalt zum Wohl aller am wirtschaftlichen Geschehen Beteiligten beitragen kann.

## 1.2 Was bedeutet Beschäftigungsfähigkeit?

Wie bereits erwähnt, steht oftmals ein eher funktionales Verständnis der Beschäftigungsfähigkeit im Vordergrund, wonach prinzipiell arbeitsfähige Menschen in Beschäftigung die gesellschaftlichen Sicherungssysteme stützen bzw. entlasten und die Wirtschaft von einem Arbeitsmarkt profitiert, der besser in der Lage ist, neuen Anforderungen gerecht zu werden. Ein schlüssiger theoretischer Begründungszusammenhang ist in einer solchen funktional orientierten Konzeption jedoch meist nicht enthalten bzw. reduziert sich auf Aspekte wie die Förderung des lebenslangen Lernens. Doch um wirklich wirksame Impulse setzen zu können, ist ein theoretisches Fundament und eine darauf aufbauende Evaluation von Wirkungszusammenhängen unerlässlich. Es existieren bereits einige Konzepte dazu, allerdings besteht hier noch weiterer Forschungsbedarf (vgl. Abschnitt 1.6 sowie [11]).

Eine sehr weit gefasste Definition des NRW-Arbeitsministeriums stellt klar: „Beschäftigungsfähig sind Frauen und Männer, die dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben können<sup>1</sup>“. Jemand, der bislang keine Berührungspunkte mit Arbeits(markt) politik bzw. Sozialpolitik hatte, fragt sich womöglich,

1 Definition nach „Neues Arbeiten NRW – Beschäftigungsfähigkeit fördern“ in <http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/arbeitspolitik/neues-arbeiten/index.html>.

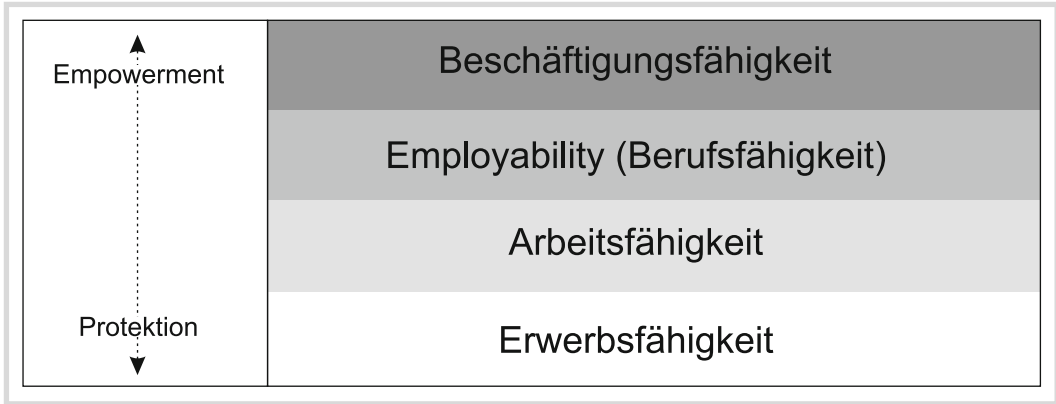


Abb. 1.1. Schematische Systematisierung zur Beschäftigungsfähigkeit

welche und ob überhaupt Unterschiede zwischen den semantisch ähnlichen Begriffen Arbeits-, Erwerbs-, Beschäftigungsfähigkeit und Employability (teilweise auch Berufsfähigkeit genannt) bestehen. Im Folgenden möchte ich anhand bestehender und eigener Überlegungen eine Systematisierung vornehmen (s. Abb. 1.1).

Demnach werden die arbeitsmedizinischen bzw. sozialversicherungsorientierten Konzepte der Arbeits- bzw. Erwerbsfähigkeit als Basis bzw. Voraussetzung für Employability und Beschäftigungsfähigkeit angesehen. Die fachpolitischen Handlungskonzepte bewegen sich dabei zwischen einem protektiven Verständnis einerseits und dem Empowerment des/der Einzelnen andererseits. In diesem Sinne bauen Erwerbs-, Arbeits- und Berufsfähigkeit bis hin zur Beschäftigungsfähigkeit aufeinander auf. Die sozialversicherungsrechtlich relevante Definition der *Erwerbsfähigkeit* geht von einer unteren, defizitorientierten Zumutbarkeitsgrenze aus<sup>2</sup>. Darüber hinaus gibt es vergleichbare Untergrenzen der gesetzlichen Unfallversicherung bei einer etwaigen Anerkennung einer verminderten Erwerbsfähigkeit. Die Bewertung obliegt in aller Regel amtsärztlichen Diensten. Unter *Arbeitsfähigkeit* wird – Ilmarinen und Tempel [8] folgend – die Summe der Faktoren verstanden, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Dabei kommt es in erster Linie auf eine möglichst optimale Passung zwischen der körperlichen (und mentalen) Konstitution, den ergo-

nomischen Bedingungen des Arbeitsplatzes sowie der Motiv- und Kompetenzstruktur des/der Einzelnen an. In diesem Sinne ist Arbeitsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung für das auf Erwerbsarbeit zielende Konzept der *Employability*. Es entstammt im Wesentlichen der Arbeitsmarktpolitik bzw. -forschung und fokussiert deutlicher auf die Stärkung der Eigenverantwortung und den Ausbau von fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen bei Beschäftigten und Erwerbslosen bzw. von Erwerbslosigkeit Bedrohten. Ein allgemeingültiges und überdauerndes Anforderungsprofil hinsichtlich der Employability (Berufsfähigkeit) zu erstellen dürfte allerdings an der Vielfalt unterschiedlicher Berufsbilder und praxisbezogener Settings scheitern. In der Literatur werden häufig so genannte Schlüsselkompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft), gepaart mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Aufgeschlossenheit und Offenheit, Extraversion) und entsprechende berufsbezogene Fachkenntnisse genannt. Staudt et al. [19] haben ein auf die Kernkompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz) sowie auf Handlungsbereitschaft basierendes Konzept der Employability vorgestellt, das sowohl die individuellen Motivstrukturen, die Situationswahrnehmung und -beurteilung als auch eine Einbindung in das berufliche und soziale Umfeld berücksichtigt.

Die Kompetenz des/der Einzelnen, im täglichen Leben Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken<sup>3</sup> und somit eine dauerhafte Employability zu erhalten bzw. zu fördern – kurz Ge-

2 SGB II § 8 (1): Erwerbsfähig ist, wer nicht wegen Krankheit oder Behinderung auf absehbare Zeit außerstande ist, unter den üblichen Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes mindestens drei Stunden täglich erwerbstätig zu sein.

3 Definition des Schweizer Bundesamts für Gesundheit: <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00388/02873/index.html?lang=de>

sundheitskompetenz – ist in früheren Konzeptionen jedoch vernachlässigt worden. Diese Lücke ist später u. a. durch Kriegesmann et al. [11] geschlossen worden, die den Begriff der Employability im engeren Sinne (berufsbezogene Handlungskompetenz) durch die Integration der Gesundheitskompetenz zu einer *nachhaltigen Employability* erweitern. Diese Erweiterung bildet auch eine Grundlage für den hier vorgestellten Ansatz der Beschäftigungsfähigkeit. Damit ist ein aktives, gesundes und kompetentes Tätigsein-Können gemeint. Hierzu wird die salutogenetische und ressourcenbasierte Sichtweise herangezogen [1] und der handlungstheoretische Gesundheitsbegriff von Ducki & Greiner [5] zugrunde gelegt<sup>4</sup>. Gleichzeitig betont das Konzept die Eingebundenheit des/der Einzelnen in einen größeren umweltbezogenen Zusammenhang. Hier ist auch aus der Literatur zu vermuten, dass bestimmte Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf das jeweilige Verhalten der Menschen haben können (z. B. Situationen großer Unsicherheit, fehlende Wertschätzungen, mangelhafte Wohnverhältnisse etc.); gleichzeitig können aus der näheren Umwelt auch Ressourcen erwachsen, die ein kompetentes Tätigsein-Können ermöglichen bzw. fördern, wenn man sie zu nutzen weiß (z. B. Handlungsspielräume in Freizeit und Arbeit, Unterstützung durch Familie bzw. Partner).

Abbildung 1.2 erlaubt einen wiederum schematischen Blick auf wesentliche Einflussfaktoren der Beschäftigungsfähigkeit im oben beschriebenen Sinne. Es wird nach *personaler* und *situationsbezogener Ebene* unterschieden, wobei der jeweilige Grad der Beschäftigungsfähigkeit von der Interaktion beider Ebenen bestimmt wird. Eine Intervention zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, sei es vom Betroffenen selbst veranlasst oder z. B. durch eine betriebliche Maßnahme, sollte also immer das Zusammenspiel von individuellen Voraussetzungen, hemmenden Rahmenbedingungen bzw. förderlichen und nutzbaren Ressourcen berücksichtigen, um nachhaltig wirksam zu sein.

Auf personaler Ebene wird noch eine Unterteilung nach eher *dispositionalen* und eher *prozessualen Charakteristika* vorgenommen. Die dispositionalen Charakteristika stellen die relativ überdauernden, stabilen Merkmale einer Person dar; so sind z. B. das Leistungs-

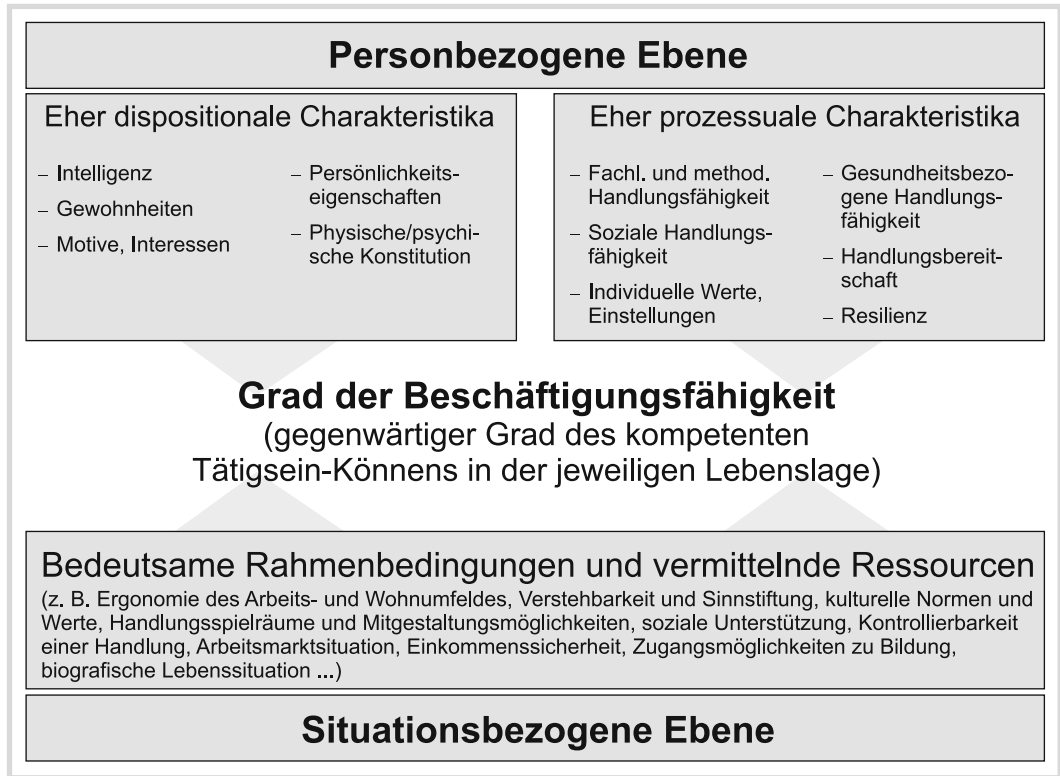
motiv und das soziale Anschlussmotiv eines Menschen sowie die Offenheit für Erfahrungen (Persönlichkeitseigenschaft) vielfach situationsunabhängig. Interessen (auch berufliche) sind ebenso relativ überdauernd und beeinflussen die Bereitschaft zu handeln. Ebenso werden wir mit bestimmten körperlichen Dispositionen zur Welt gebracht. Die prozessualen Charakteristika sind prinzipiell veränderbar bzw. auch in späteren Lebensabschnitten noch beeinflussbar. Hierzu gehören die fachlichen (nicht nur berufsbezogenen) und methodischen Fähigkeiten sowie die soziale Handlungsfähigkeit im Sinne von explizitem und implizitem Wissen und Fertigkeiten [19].

Weiterhin stellt – wie erwähnt – die gesundheitliche Handlungsfähigkeit (implizites und explizites Wissen sowie gesundheitsbezogene Fertigkeiten wie z. B. Entspannungstechniken) eine wichtige Komponente dar [11]. Durch die Handlungsbereitschaft wird die Handlungsfähigkeit zur Kompetenz. Handlungsbereitschaft ist aktiv gerichtet – man setzt sich Handlungsziele, weil eine bestimmte Erwartung damit verknüpft wird bzw. weil man interessiert ist. Allerdings wird diese Bereitschaft auch u. a. durch soziale bzw. gesetzliche Normen und weitere Rahmenbedingungen beeinflusst (z. B. den notwendigen Aufwand sowie die Verfügbarkeit von wichtigen Ressourcen). Handlungsbereitschaft ist auch eine Voraussetzung, um z. B. Handlungsspielräume bei der Arbeitsgestaltung oder Partizipationsmöglichkeiten ausfüllen zu können. Des Weiteren kommt eine personbezogene Bewältigungskomponente – die Resilienz – zum Tragen. Darunter wird gemeinhin die Stärke eines Menschen bezeichnet, kritische Lebensereignisse (z. B. schwere Krankheiten, längere Erwerbslosigkeit, Tod eines nahestehenden Familienmitglieds o. ä.) ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu bewältigen. Das Konzept ist in der Kinderpädagogik prominent geworden und erfährt mittlerweile vereinzelt Beachtung in der betrieblichen Personalentwicklung [20, 23]<sup>5</sup>. Einstellungen und Werte stellen die emotional-kognitive Komponente dar. Auch sie beeinflussen die Handlungsbereitschaft. Sie können gesundheitliche Schutzfunktionen haben (und positiv zur Resilienz beitragen), aber auch dysfunktional sein. Sie werden zwar auch als relativ überdauernd

4 „Gesund ist demnach, wer sich aktiv, planvoll und zielgerichtet in seiner Welt bewegt, wer sich weiterentwickelt und nicht auf seinem Entwicklungsstand verharrt. Gesund ist, wer sich vor dem Hintergrund langfristiger Zielsetzungen neue Handlungs- und Lebensbereiche durch Lernen erschließt“ [5, S. 186].

5 Resilienz umfasst Problemlösefähigkeiten, Empathie, die Fähigkeit zur Selbstregulation und Übernahme von Verantwortung, ein aktives und flexibles Bewältigungsverhalten (z. B. die Fähigkeit, sich aktiv Hilfe zu holen oder sich von einer dysfunktionalen Situation innerlich zu distanzieren), eine optimistische, zuversichtliche Lebenseinstellung, einen realistischen Attribuierungsstil, ein hohes Selbstwertgefühl sowie Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeitsüberzeugung) – vgl. dazu u. a. [23].





■ **Abb. 1.2.** Personale und situationsbezogene Charakteristika der Beschäftigungsfähigkeit

und sozial beeinflusst angesehen, gelten aber prinzipiell als veränderbar (so setzt z. B. die kognitive Verhaltenstherapie bei Depression auf diesen Effekt). Wie schon skizziert, stehen jedoch die dispositionalen und prozessualen Charakteristika in Abhängigkeitsbeziehungen; so beeinflusst z. B. eine hoch ausgeprägte Introversion als Persönlichkeitseigenschaft die Fähigkeit, sich sozial kompetent zu verhalten. Ebenso stellt ein bedeutsamer Aspekt der sozialen Kompetenz – die Empathiefähigkeit – ein Merkmal der Resilienz dar. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf eine weitere Erläuterung verzichtet – entsprechende Hinweise über bedeutsame Zusammenhänge finden sich z. T. in der zitierten Literatur. Wichtig ist, dass bei allen Interventionen zum Erhalt bzw. zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit die jeweiligen Rahmenbedingungen und nutzbaren Ressourcen, aber auch die individuellen Voraussetzungen bzw. Dispositionen – auch im Hinblick auf die Beanspruchungsbewältigung – berücksichtigt werden (differenzielle Perspektive).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass hier Beschäftigungsfähigkeit als kompetentes und gesundes Tätigsein-Können in allen Lebenslagen verstanden wird. Dabei werden die körperlichen und psychischen Ressourcen, die biografischen Herausforderungen, das soziale Umfeld mit seinen Ressourcen, kulturelle Rahmenbedingungen sowie ethische und wirtschaftliche Zusammenhänge berücksichtigt. Der Begriff umfasst alle Aspekte des Tätigseins – z. B. auch Erwerbslosigkeit, Hausarbeit und ehrenamtliche Aufgaben. Denn: genauso wenig, wie man nicht *nicht* kommunizieren kann, kann man nicht *nicht* tätig sein – man ist also immer in irgendeiner Form beschäftigt. Allerdings bestimmt die jeweilige Qualität des Tätigseins den Erhalt bzw. die Förderung der Fähigkeit, dauerhaft aktiv am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilhaben zu können (s. o.). Das wird besonders deutlich hinsichtlich der eher geringen Verfügbarkeit förderlicher Ressourcen bei Erwerbslosigkeit [10]. Beschäftigungsfähigkeit rückt damit in die Nähe einer allgemeinen „Lebens-

tüchtigkeit“. Um die weiter reichende Bedeutung des hier vorgestellten Begriffs der Beschäftigungsfähigkeit herauszuheben, sollte bei einer etwaigen Übertragung ins Englische nicht von *employability*, sondern z. B. von *empowerment for activity* gesprochen werden.

### 1.3 Grundlagen der strategischen Flexibilität von Unternehmen

Eine hohe individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter trägt entscheidend zur Flexibilität eines Unternehmens bei. Die weiteren Überlegungen erfolgen deshalb auf der Grundlage eines ressourcentheoretischen Konzepts der wirtschaftswissenschaftlichen Flexibilitätsforschung. Dabei sei angemerkt, dass in den wirtschafts- bzw. sozialwissenschaftlichen Disziplinen der Flexibilitätsbegriff durchaus vielschichtig ist und keineswegs auf ein allgemeingültiges Konzept zurückgegriffen werden kann [9].

Burmann [3] entwickelte auf der Basis der Wachstumstheorie von Penrose [14] ein Konzept zur Beschreibung der strategischen Flexibilität von Unternehmen. Demnach ist eine Unternehmung in erster Linie ein Ressourcenbündel mit der Absicht Gewinn zu erzielen. Dabei wird zwischen immateriellen Humanressourcen und physikalisch-materiellen Ressourcen unterschieden. Weiterhin zieht Burmann zur Abbildung des dynamisch-prozesshaften Geschehens den „dynamic capabilities“-Ansatz von Teece et al. [21] heran, auf dessen ausführliche Erläuterung jedoch hier verzichtet wird. Zwei wesentliche „Treiber“ zur Steigerung der Flexibilität in einer Unternehmung werden in diesem Zusammenhang angenommen: Zum einen die *Replikationsfähigkeit* und zum anderen die *Rekonfigurationsfähigkeit*. Erstere umfasst die Fähigkeit, effektiv und effizient vorhandene Ressourcen im Unternehmen so einzusetzen, dass sich die Wertschöpfungsprozesse „ohne Reibungsverluste“ optimal wiederholen lassen. Der durch weitgehend bekannte Aufgaben gekennzeichnete laufende Geschäftsbetrieb soll gut replizierbar sein, um Zeit- und Kostenvorteile nutzen zu können und Handlungsschnelligkeit zu erreichen [3]. Günstige Rahmenbedingungen dafür sind z. B. gesunde, erfahrene und gut qualifizierte Beschäftigte, ein gutes Sozialklima, etablierte Standards und Routinen, ein funktionierendes Qualitätsmanagement, störungsfreie Arbeitsmittel und eine geeignete Informations- und Kommunikationstechnik.

Auf der anderen Seite erweitert eine hohe Rekonfigurationsfähigkeit die Handlungsspielräume einer Unternehmung. Prozesse der Rekonfiguration haben

eine umfassende Veränderung der Ressourcenausstattung des Unternehmens zur Folge und setzen voraus, dass im Unternehmen ein antizipativer Impuls dazu gesetzt werden kann. Das bedeutet eine gewisse Strategiekompetenz bei den Beschäftigten (nicht nur in der Führungsebene); weitere Voraussetzungen für eine hohe Rekonfigurationsfähigkeit sind günstige Rahmenbedingungen für organisationales Lernen, lernfähige und entsprechend motivierte Beschäftigte sowie eine optimale Verfügbarkeit von geeigneten Humanressourcen und materiellen Ressourcen. Vergleicht man die Voraussetzungen für die Replikations- und für die Rekonfigurationsfähigkeit, fällt auf, dass in beiden Bereichen fortlaufende Qualifizierung und Lernen eine bedeutsame Rolle spielen. Burmann [3, S. 42] merkt dazu an: „Das organisationale Lernen als Teil der Replikationsfähigkeit wird dabei eher analytisch (*learning-before-doing*), das organisationale Lernen als Teil der Rekonfigurationsfähigkeit hingegen eher als experimentell (*doing-before-learning*) beschrieben.“ Ein Unternehmen sollte nach den skizzierten Ansätzen darauf achten, stets eine gute Replikationsfähigkeit und eine gute Rekonfigurationsfähigkeit zu entwickeln. Ist bei einem Unternehmen z. B. nur die Replikationsfähigkeit gut ausgeprägt, kann es zwar sehr schnell und qualitativ hochwertig Innovationen kopieren, seine Marktbeständigkeit ist aber nicht unbedingt gesichert, da Produkt- oder Prozessinnovationen fehlen, die sich aus der Rekonfigurationsfähigkeit ergeben.

Bedeutsame Erkenntnisse von Burmann [3] aus der empirischen Anwendung bzw. Überprüfung seiner ressourcenbasierten Konzeption von Flexibilität sind z. B.,

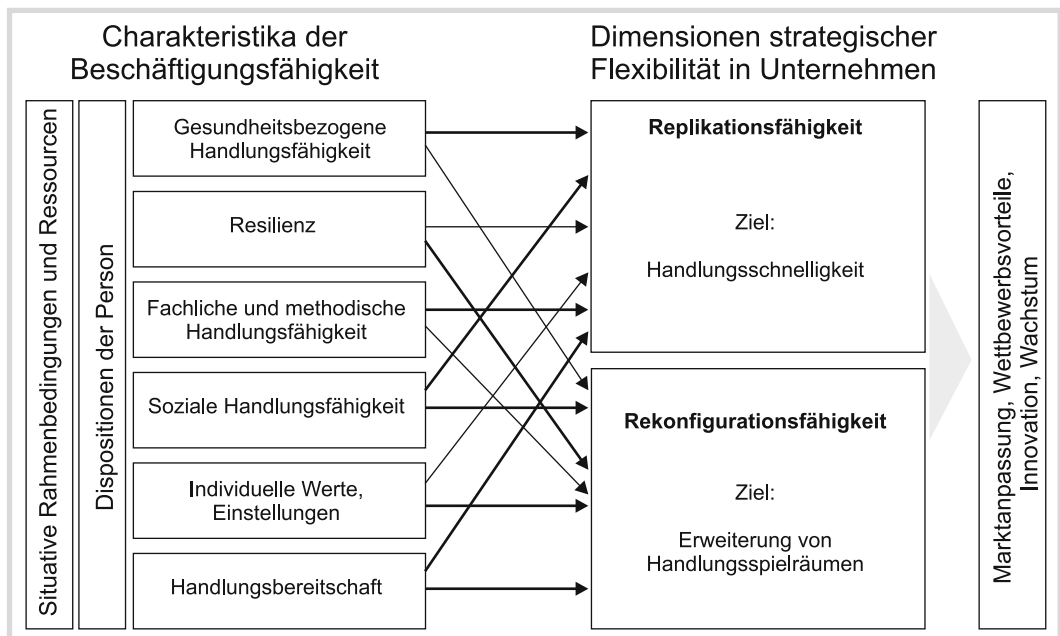
- dass eine erhöhte strategische Flexibilität per se zu einer höheren Marktbewertung der Unternehmung führt,
- dass eine Entwicklungsperspektive zu berücksichtigen ist; Unternehmungen verringern nämlich in aller Regel im Laufe der Zeit ihre Fähigkeit zur Rekonfiguration (dies lässt sich sicherlich auch auf Volkswirtschaften übertragen – Anm. K. S.),
- dass Uneindeutigkeit bzw. ein intuitives Wissen im optimalen Ressourceneinsatz wohl am ehesten vor Kopierbarkeit schützt.

## 1.4 Beschäftigungsfähigkeit – eine wichtige Voraussetzung für die Flexibilität von Unternehmen

In ihrem Überblick zur Flexibilitätsforschung stellen Kaluza und Blecker [9, S. 19] fest, dass vernachlässigt wird, dass das Flexibilitätspotenzial neuer Technologien und Organisationsformen im Wesentlichen von den Fähigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten bestimmt wird und fordern eine stärker auf die Humanressourcen ausgerichtete Flexibilitätsforschung. Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Flexibilität eines Unternehmens dargestellt. Insbesondere wird untersucht, inwiefern einzelne Aspekte der individuellen Beschäftigungsfähigkeit zur Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Dabei rücken die personbezogenen prozessualen Charakteristika der Beschäftigungsfähigkeit in den Vordergrund, da sie am ehesten – auch im betrieblichen Kontext – gestaltbar sind, was jedoch nicht heißen soll, dass dispositionale Persönlichkeitseigenschaften wie z. B. Zuverlässigkeit nicht einen ebenso bedeutsamen Beitrag zur Replikationsfähigkeit leisten können. Eine Übersicht über eine

Auswahl von Zusammenhängen wird in Abbildung 1.3 gegeben (dickere Pfeile deuten dabei auf stärkere Zusammenhänge hin).

Demnach ist die gesundheitsbezogene Handlungsfähigkeit ein wesentlicher Baustein für Replikationsprozesse im Unternehmen im Sinne eines „reibungslosen“ Geschäftsablaufs. Unternehmen mit hohen Krankenständen bzw. Fehlzeiten verlieren eine bedeutsame Grundlage ihrer Flexibilität. Resilienz als persönliche Stärke, z. B. unternehmensbezogene Veränderungsprozesse oder andere kritische Ereignisse zu bewältigen, leistet einen besonderen Beitrag zur Rekonfigurationsfähigkeit. Bei der fachlichen und methodischen Handlungsfähigkeit kommt es natürlich ganz auf den jeweiligen Wissensinhalt an, welche Beiträge zur Replikation bzw. Rekonfiguration geleistet werden können; generell sorgt aber ein guter fachlicher Ausbildungsstand der Belegschaft für eine enorme Replikationsfähigkeit; bereits in Abschnitt 1.3 ist die Bedeutung des (organisationalen) Lernens sowie dafür günstiger Rahmenbedingungen thematisiert worden. In Unternehmen sollte dabei auch immer berücksichtigt werden, dass beschäftigte Personen über eine Vielzahl nicht nur berufsbezogener fachlicher und methodischer Fähigkeiten verfügen, die sie z. B. in Hobby und Freizeit



■ Abb. 1.3. Zusammenhänge zwischen Beschäftigungsfähigkeit und strategischer Unternehmensflexibilität

perfektionieren. Erfolgreiche Unternehmen verstehen es, diese sinnvoll einzubinden.

Eine hoch ausgebildete soziale Handlungsfähigkeit der Beschäftigten ist ein wichtiger „Katalysator“ für Unternehmensprozesse der Replikation und Rekonfiguration; Beschäftigte, die angemessen kommunizieren können und auch die Bedürfnisse anderer berücksichtigen können, gestalten nicht nur Arbeitsprozesse effektiver für alle Beteiligten, sondern verhindern auch eher Missverständnisse und soziale Konflikte. Diese werden durch die jeweiligen Einstellungen und Werte der Akteure eines Unternehmens entweder begünstigt oder vermieden. Viele übereinstimmende Werte sind eine gute Grundlage für eine Vertrauenskultur im Unternehmen und reduzieren Transaktionskosten (z. B. durch weniger Kontrollroutinen, schnellere Entscheidungsprozesse). Dies ist sehr bedeutsam sowohl für einen effizienten Geschäftsablauf als auch für die schnelle Anpassung eines Unternehmens an Marktveränderungen. Handlungsbereitschaft ist der umsetzungsrelevante Aspekt der Beschäftigungsfähigkeit; er bezieht sich auf all die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Akteure des Unternehmens aktiv einbringen, wenn die Rahmenbedingungen dafür stimmen. Hier steht der aktive Aspekt im Vordergrund: eigenverantwortliches Handeln sowie Ziele setzen zu können (und wollen). Es geht letztlich auch darum, Wissen nutzbar machen und durch Lernbereitschaft weiterzuentwickeln. Dies impliziert hohe Beiträge sowohl für die Replikations- als auch für die Rekonfigurationfähigkeit.

Bei der Gegenüberstellung in Abbildung 3 muss allerdings berücksichtigt werden, dass es sich bei der Beschäftigungsfähigkeit um ein individuenbezogenes, bei der strategischen Flexibilität jedoch um ein kumulatives Konzept handelt. Kennzahlen für unternehmensbewertende Zwecke zur Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können aber durchaus z. B. aus aggregierten Befragungsdaten gewonnen werden (vgl. Abschnitt 1.5).

Wie kann nun im betrieblichen Kontext die Beschäftigungsfähigkeit, die letztlich Beiträge zur unternehmerischen Flexibilität leistet, gefördert werden? Es geht hier in erster Linie um geeignete Rahmenbedingungen und um Ressourcenaktivierung im betrieblichen Setting, um so z. B. Fachkompetenz, Handlungsbereitschaft, Bewältigungsfähigkeiten und die Gesundheit insgesamt positiv zu beeinflussen. Ein paar Beispiele seien hier genannt (vgl. dazu u. a. [18] und [22]):

- Integration von Gesundheitszielen in das strategische Management

- Förderung der Organisationskultur, des Vertrauens und des sozialen Zusammenhaltes im Unternehmen
- Beanspruchungsoptimale und lernförderliche Aufgabengestaltung
- personspezifische Weiterbildungsprogramme
- Wissensmanagement (z. B. durch Patenprogramme)
- partizipative Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung
- Ermutigung zum eigenverantwortlichen Handeln und Ermöglichung desselben (Autonomie und Handlungsspielräume)
- Fairness und Gerechtigkeit im Betrieb
- Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung
- ergonomische Arbeitsplätze und Sicherstellung des Arbeitsschutzes

Gleichwohl sollten an Flexibilität interessierte Unternehmen sich auch dafür einsetzen, dass gesellschaftliche Rahmenbedingungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Zugang zu Bildung, Voraussetzungen für eine aktivere und eigenverantwortliche Lebensführung) ausgebaut werden. Eine hohe Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung im hiesigen Verständnis erhöht die Flexibilität von Wirtschaft und Gesellschaft im „gesunden“ Sinn – an dieser Stelle ist die doppelte Bedeutung beabsichtigt.

In den folgenden Studien werden die hier dargestellten Begründungszusammenhänge empirisch belegt: Bereits 1989 konnte Meißner nachweisen, dass Anforderungswechsel, Wichtigkeit (Sinn), Autonomie sowie Offenheit in der Kommunikation und Partizipationsmöglichkeiten die Förderung von Innovationen in Unternehmen bewirken [12]. Auf die Risiken bei Lean Management und Outsourcing hinsichtlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit nicht zuletzt aufgrund höherer Transaktionskosten durch die abhanden gekommenen immateriellen Ressourcen weisen verschiedene Studien hin (z. B. [6] und [7]). Im anglo-amerikanischen Raum konnten Cascio [4] sowie O'Toole und Lawler [13] belegen, dass erfolgreiche und vor allem *marktbeständige* Unternehmen mehr in Humanressourcen investieren und ihre Prozesse partizipativer gestalten.

Unternehmenseitige Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit sind somit auch immer Investitionen in die Erhöhung der Flexibilität des Unternehmens und tragen mittel- bis langfristig zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit bei. Weitere Beispiele aus der betrieblichen Praxis zu positiven Zusammenhängen zwischen Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und der Verbesserung der Performance eines Un-

ternehmens befinden sich z. B. auf dem Internetportal [www.good-practice.org](http://www.good-practice.org) sowie unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

Da es bislang auch in den Wirtschaftswissenschaften kein dezidiertes und allgemeingültiges Modell zur Messung und Bewertung der Flexibilität von Unternehmen gibt [9], kann zumindest für den Bereich der so genannten immateriellen Humanressourcen zur Einschätzung der unternehmerischen Flexibilität auf Bewertungsinstrumente zur Beschäftigungsfähigkeit zurückgegriffen werden. Diese haben somit auch eine Indikatorfunktion für unternehmerische Flexibilität. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, dass es noch weitere Bestimmungsfaktoren für die Steigerung des Unternehmenserfolgs und der Wettbewerbsfähigkeit gibt.

### 1.5 Welche geeigneten „Gradmesser“ gibt es?

An dieser Stelle geht es nicht in erster Linie um die Feststellung bzw. Messung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, sondern vielmehr darum, wie ein Unternehmen erkennen kann, ob und wie es hinsichtlich seiner strategischen Flexibilität „aufgestellt“ ist und gegebenenfalls welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt. Für die Charakteristika der individuellen Beschäftigungsfähigkeit kann mittlerweile auf eine Vielzahl von unterschiedlichen Messinstrumenten zurückgegriffen werden. Allerdings überwiegt dabei meist die Messung von Teilaspekten, bei denen nicht zwangsläufig die Eingebundenheit in den größeren Bezugsrahmen berücksichtigt wird. Einige lassen sich jedoch gut in das hier diskutierte Konzept integrieren, da sie aus einem ähnlichen meta-theoretischen Paradigma entwickelt wurden. Wichtig ist hierbei auch, dass aus einem etwaigen „Messergebnis“ geeignete Maßnahmen abgeleitet werden können.

In jüngerer Zeit erfährt der Work Ability Index<sup>6</sup> [8] eine gewisse Popularität, um den vorrangig gesundheitsbezogenen Grad der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten festzustellen. In diversen Forschungsprojekten wird der Work Ability Index zusammen mit weiteren Instrumenten verwendet, um ein ganzheitlicheres Bild der individuellen Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Hier kommen hauptsächlich subjektive Verfahren zum Tragen, wie z. B. die Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA) [16] sowie diverse Verfahren der Kompetenz prüfenden Eignungsdiagnostik und

Verfahren zur Erfassung von Bewältigungsstilen. Bei deren Einsatz sollte jedoch immer darauf geachtet werden, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen sowie weitere fördernde bzw. hemmende Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit, z. B. aus dem sozialen Umfeld oder der Freizeit, ausreichend berücksichtigt werden.

Für viele Unternehmen ist es aus Gründen der Akzeptanz wichtig, dass sich etwaige Erhebungen in die gelebte betriebliche Praxis integrieren lassen und sich der Aufwand in vertretbaren Grenzen hält. Andererseits besteht oftmals die Bereitschaft, einen weitaus größeren Aufwand bei vorrangig betriebswirtschaftlich orientierten Erhebungen zuzulassen – hier sei auf die bereits erörterten Zusammenhänge als Argumentationshilfe verwiesen. Wenn Unternehmen bereits mit der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument arbeiten, ist dies eine gute Voraussetzung, die vorgestellten Ansätze entsprechend zu integrieren.

Äußerst ökonomisch wäre im hier behandelten Kontext eine Erfassung bedeutsamer „Leit-Indikatoren“ für Beschäftigungsfähigkeit und deren Beziehung zum unternehmerischen Erfolg. Hierzu ist in jüngerer Vergangenheit das Sozialkapital in Verbindung mit wichtigen arbeitsgestalterischen Ressourcen (Handlungsspielräume, Partizipationsmöglichkeiten usw.) diskutiert worden [2]. Mit dem ProSoB-Projekt konnte hierzu eine weitere Lücke geschlossen (vgl. dazu die Ausführungen in diesem Band) und somit ein weiteres Instrument für Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, das sich mit prozessbezogenen betrieblichen Kennzahlen verbinden lässt.

Beschäftigungsfähigkeit wird wohl immer ein multidisziplinärer Betrachtungsgegenstand bleiben, dem verschiedene Paradigmen unterlegt werden. Allerdings lassen sich durchaus breite Schnittmengen vieler Ansätze feststellen. Hier ist ein gewisser Pragmatismus beim Einsatz von Methoden und Instrumenten gefordert, wenn bestimmte Grundprinzipien berücksichtigt werden, die im folgenden Abschnitt nochmals zusammengefasst werden. Beispiele für einen pragmatischen Umgang mit der Erfassung von Beschäftigungsfähigkeit lassen sich in den Instrumenten des Projekts „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ der Technologieberatungsstelle NRW finden<sup>7</sup>.

Trotz aller Rücksichtnahme auf die betriebliche Praktikabilität sind neben der generellen Eignung der Indikatoren weitere Anforderungen an Kennzahlensysteme zu stellen, um wirksame Steuerungsinstrumente

6 Eine Online-Version ist verfügbar unter: <http://www.arbeitsfaehigkeit.net>.

7 Ein so genannter UnternehmensCheck sowie ein Selbst-Check zur Beschäftigungsfähigkeit wurde unter <http://www.demobib.de/bib> bereitgestellt.

für Unternehmen zu erhalten. Hier sind insbesondere zu nennen:

- Aktualität (sollte immer auf dem neuesten Stand sein bzw. gehalten werden können)
- Präzision bei der Verabredung der Indikatoren
- Standardisierung bei der Ermittlung, um Vergleichbarkeit zu erreichen
- Eindeutigkeit (sollte keine Fehlinterpretationen zulassen)
- Anpassungsfähigkeit
- Durchführungsökonomie

## 1.6 Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag erläutert den Begriff der Beschäftigungsfähigkeit umfassend und lebensweltbezogen. Die Verankerung in einem handlungstheoretischen und salutogenetischen Kontext erlaubt stärker abgestimmte und Politikfelder übergreifende Interventionen zum Erhalt bzw. zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – und zwar nicht nur für die erwerbstätige Bevölkerung.

Eine nach diesem Verständnis hoch ausgeprägte Beschäftigungsfähigkeit der Akteure im Unternehmen unterstützt die betriebliche Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit. Beschäftigungsfähigkeit ist also ein bedeutsamer Indikator für die strategische Flexibilität eines Unternehmens (allerdings nicht der einzige). Investitionen in Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sind somit zugleich auch Investitionen zur Verbesserung der Flexibilität eines Unternehmens. Jedoch sollte insgesamt darauf geachtet werden, dass nicht nur die vermeintlichen „Eliten“ in den Unternehmen hinsichtlich ihrer Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden – das wäre vor dem Hintergrund des hier Erörterten ökonomisch zu kurz gedacht.

Ferner ist deutlich geworden, dass man Beschäftigungsfähigkeit nicht nur individuell betrachten kann; sie ist das fortlaufende Resultat einer Interaktion aus persönlichen Voraussetzungen und Dispositionen sowie sozialen Prozessen und weiteren Rahmenbedingungen. Daher können die meisten Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – sei es von einem selbst oder durch staatliche bzw. betriebliche Programme veranlasst – nur wirksam sein, wenn sie diese größere Eingebundenheit berücksichtigen. Das dürfte jedem von uns z. B. bei der Umsetzung des vergleichsweise wenig komplex anmutenden Vorsatzes, zukünftig zur Steigerung der allgemeinen Fitness mehr Ausdauersport zu betreiben, besonders einleuchten. Leider wird jedoch oftmals das Scheitern solcher Vorhaben eher dem Individuum und nicht der Situation bzw. den äußeren

Umständen zugeschrieben – selbiges ist auch bei nicht erfolgreichen Qualifizierungsmaßnahmen für Erwerbslose zu erwarten, die im Allgemeinen ohnehin schon mit einem Stigma versehen sind.

Das erweiterte Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit kann als Rahmenmodell nicht nur für die Verbesserung unternehmensbezogener Flexibilität, sondern auch für die vielfach diskutierte gesellschaftsbezogene Flexicurity dienen. Die Menschen sollten als sozial verankerte Gestalter begriffen werden, die ihre Interessen und Fähigkeiten einbringen und ausbauen wollen, um sinnvoll tätig sein zu können und dadurch auch gesund und vital zu bleiben. Das setzt voraus, dass die erforderlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Ressourcen für die unterschiedlichen Lebensphasen der Menschen zur Verfügung stehen. Anhaltspunkte dazu sind u. a. hier gegeben worden. Ein hoher Grad an Beschäftigungsfähigkeit lässt sich z. B. auch dann ausmachen, wenn „aktive Ältere“ ehrenamtlich ein soziales, stadtteilbezogenes Wohnbetreuungsprojekt organisieren und bewirtschaften.

Die Ausführungen zum Zusammenhang zwischen Beschäftigungsfähigkeit und Unternehmensflexibilität lassen erkennen, dass es in diesem Feld noch weiteren Forschungsbedarf gibt. Dabei geht es nicht nur um die fortlaufende Validierung der Begründungszusammenhänge, sondern auch konkret um Operationalisierungsfragen zum vorgestellten Konzept der Beschäftigungsfähigkeit sowie zur unternehmensbezogenen Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit. Weiterhin ist es für die Unternehmenspraxis interessant, was betrieblich nutzbare und geeignete Kennzahlen bzw. Indikatoren für die aufgezeigten Zusammenhänge sind. Die Evaluation betrieblicher Erfahrungen aus dem ProSoB-Projekt sowie anderer Forschungsvorhaben sind hier vielversprechend. Auch wenn in diesem Beitrag für individuell abgestimmte Förderkonzepte zur Beschäftigungsfähigkeit plädiert wird, können sicherlich bestimmte Typen von Beschäftigungsfähigkeit definiert werden, um die Auswahl geeigneter Interventionsansätze zu vereinfachen. Bislang überwiegen eher beschreibende als erklärende Modelle – hier könnte z. B. eine weitere Verknüpfung zur Arbeitslosigkeitsforschung sowie zur altersbezogenen Resilienzforschung sinnvoll sein

Im Vorangegangenen wurde dargestellt, welchen Nutzen die Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit auf die (strategische) Flexibilität eines Unternehmens hat. Der darüber hinausgehende (auch gesellschaftliche) Nutzen darf nicht außer Acht gelassen werden, z. B. im Hinblick auf Phasen der Erwerbslosigkeit oder der Verrentung. Dieser Beitrag legt jedoch

den Schwerpunkt auf die Bewertung des ökonomischen Nutzens und nimmt grundlegende Einordnungen zum Konzept der Beschäftigungsfähigkeit vor. Die weitere Beschäftigung mit geeigneten Kennzahlen sowie deren betriebswirtschaftlicher Verknüpfung bleibt nachfolgenden Beiträgen vorbehalten. Nicht nur die „Szene“ der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften darf gespannt auf die betriebliche und außerbetriebliche Umsetzung sein. Die Förderung und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind – wie gezeigt werden konnte – interdisziplinär und Politikfelder übergreifend.

## Literatur

- [1] Antonovsky A (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dgvt, Tübingen
- [2] Badura B (2008) Das Sozialkapital von Organisationen: Grundlagen betrieblicher Gesundheitspolitik. In: Kirch W, Badura B, Pfaff H (Hrsg) Prävention und Versorgungsforschung. Springer, Berlin, S 3–34
- [3] Burmann C (2005) Strategische Flexibilität und der Marktwert von Unternehmen. In: Kaluza B, Blecker T (Hrsg) Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Schmidt, Berlin, S 29–53
- [4] Cascio WF (2005) Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill, Columbus
- [5] Ducki A, Greiner B (1992) Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit – Ein „arbeitspsychologischer Baustein“ zu einem allgemeinen Gesundheitsmodell. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 4: S 184–189
- [6] Hanser P (1993) Marketing-Outsourcing. Schlankheitskur mit Risiko. In: Absatzwirtschaft 8, S 34–39
- [7] Hinterhuber HH, Stuhc U (1997) Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Marketing 1, S 1–20
- [8] Ilmarinen J, Tempel J (2002) Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA, Hamburg
- [9] Kaluza B, Blecker T (2005) Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstrends. In: Kaluza B, Blecker T (Hrsg) Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Schmidt, Berlin, S 1–25
- [10] Kieselbach T, Beelmann G (2006) Arbeitslosigkeit und Gesundheit: Stand der Forschung. In: Holleder A, Brand H (Hrsg) Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Krankheit. Huber, Bern, S 13–31
- [11] Kriegesmann B, Kottmann M, Masurek L et al (2005) Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 1038)
- [12] Meißner W (1989) Innovation und Organisation: Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie
- [13] O’Toole J, Lawler EE (2006) The New American Workplace. Palgrave-Macmillan, New York
- [14] Penrose ET (1959) The Theory of the Growth of the Firm. Wiley & Sons, New York
- [15] Richenhagen G (2007) Altersgerechte Personalarbeit: Employability fördern und erhalten. In: Personalführung 7: S 35–47
- [16] Rimann M, Udriş I (1997) Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: Strohm O, Ulich E (Hrsg) Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Vdf Hochschulverlag, Zürich, S 281–298
- [17] Seiler K (2004) Interorganisationale Kooperationsnetzwerke im Anwendungsfeld ‘Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit’. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 1031)
- [18] Seiler K, Tielsch R, Müller, BH (2002) Gesundheitsförderliche und effiziente Arbeitsgestaltung für Service Center der öffentlichen Verwaltung. In: Kastner M (Hrsg) Call Center – Nützliche Dienstleistung oder Sklavengaleere? Call Center mit Blick auf Krisen- und Notsituationen. Pabst, Lengerich
- [19] Staudt E, Kailer N, Meier AJ et al (1997) Kompetenz und Innovation – Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement. IAB, Bochum
- [20] Sonnenmoser M (2006) Coping, Hardiness, Resilienz und Selbstwirksamkeit: Nur ein neuer Name für bekannte Konzepte? In: Personalführung 4
- [21] Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal Vol 18, p 509–533
- [22] Wieland R (2006) Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – Ziele, Konzepte und Maßnahmen. In: Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung (Hrsg) Wuppertaler Beiträge zur Arbeits- und Organisationspsychologie – Themenschwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement. Bergische Universität (Eigenverlag), Wuppertal, S 2–43
- [23] Werner EE (2000) Protective factors and individual resilience. In: Shonkoff JP, Meisels J (eds) Handbook of early childhood intervention. Cambridge University Press, Cambridge, p 115–132

## Kapitel 2

# Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur

S. A. SACKMANN

**Zusammenfassung.** Unternehmenskultur leistet einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiter- und Unternehmensleistung. Eine Reihe von Untersuchungen weisen auf die Bedeutung dieses Zusammenhangs hin. Daher ist es sinnvoll, sich aktiv mit der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen. Sie zu erfassen und zu entwickeln ist sehr komplex, da Unternehmenskultur mehrdimensional und auf verschiedenen Ebenen mehr oder weniger sichtbar verankert ist. In diesem Beitrag wird zunächst dargelegt, was man unter Kultur im Kontext von Unternehmen oder Organisationen versteht. Da eine aktive Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur eine Kenntnis der vorhandenen Kultur voraussetzt, werden Möglichkeiten zur Erfassung von Unternehmenskultur sowie die damit verbundenen Herausforderungen vorgestellt. Abschließend werden Möglichkeiten für die Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskultur aufgezeigt.

### 2.1 Einführung

---

Woran kann es liegen, dass in einigen Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte hohen Einsatz und hohe Leistung erbringen, während in anderen Unternehmen oder Organisationen der Krankenstand im Vergleich zur Branche überproportional hoch ist, die Mitarbeiter weniger Leistungsbereitschaft zeigen und über Stress klagen? Eine mögliche Ursache ist in der jeweiligen Kultur der Unternehmen begründet. Diese kann je nach Ausprägung Mitarbeiter zu Hochleistungen bringen [3] oder aber auch das Gegenteil bewirken und im wahrsten Sinne des Wortes „krank“ machen. So zeigt z. B. eine interne Studie der Bertelsmann AG,

dass eine mitarbeiterorientierte Führung zu hoher Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen führt und die Mitarbeiter dabei keinerlei Stress empfinden, während in Firmen, bei denen die mitarbeiterorientierte Führung gering ausgeprägt ist, bei gleicher Arbeitsbelastung auch die Identifikation mit Arbeit und Unternehmen gering ist und die Arbeitsbelastung als Stress empfunden wird [1]. Eine Reihe weiterer empirischer Studien weisen auf die Bedeutung von Unternehmenskultur für Mitarbeiter und Unternehmensleistung hin [4]. Diese Ergebnisse legen nahe, dass es sinnvoll ist, sich aktiv mit der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen.



## 2.2 Was versteht man unter Unternehmenskultur?<sup>1</sup>

2

Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Definitionen für Unternehmenskultur. Praktiker umschreiben Unternehmenskultur u. a. als „den Geist und Stil des Hauses“, als „das, wofür das Unternehmen steht“ oder „so, wie man es bei uns macht“. Etwas differenzierter definieren wir Kultur im Kontext von Unternehmen als:

**Die von einer Gruppe gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für die Gruppe sind.**

Diese Definition hat eine Reihe von Implikationen für den Umgang mit Unternehmenskultur. Zunächst einmal besteht der Kern der Unternehmenskultur aus **grundlegenden Überzeugungen**. Die Mitarbeiter sind sich dieser grundlegenden Überzeugungen nicht mehr bewusst, betrachten diese als selbstverständlich und handeln entsprechend. Das heißt, das Zentrale der Unternehmenskultur ist in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte verankert und damit nicht sichtbar, sondern nur indirekt zugänglich. Diese grundlegenden Überzeugungen steuern die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften.

Auch wenn in der Regel von *der* Unternehmenskultur gesprochen wird, ist Kultur nicht an einer Person allein feststellbar, sondern ein kollektives Phänomen, das sich auf Gruppen von Menschen bezieht. Das heißt, je größer eine Organisation oder ein Unternehmen ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass Subkulturen existieren. Generell entstehen Subkulturen häufig entlang organisatorischer Schnittstellen und werden von starker Interaktion innerhalb der Gruppe bei gleichzeitiger Abgrenzung zu anderen gefördert. „Wir“ versus „die anderen“ sind typische Manifestationen von Subkulturen. Je nach Organisation kann es abteilungsspezifische Subkulturen geben oder Subkulturen, die sich nach Funktionszugehörigkeit, Profession, Alter der Mitarbeiter, Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, Standort, Geschlecht oder Ethnik herausbilden.

Typische Subkulturen in Krankenhäusern stellen z. B. die Bereiche Administration, Pflegepersonal und Ärzteschaft dar [8].

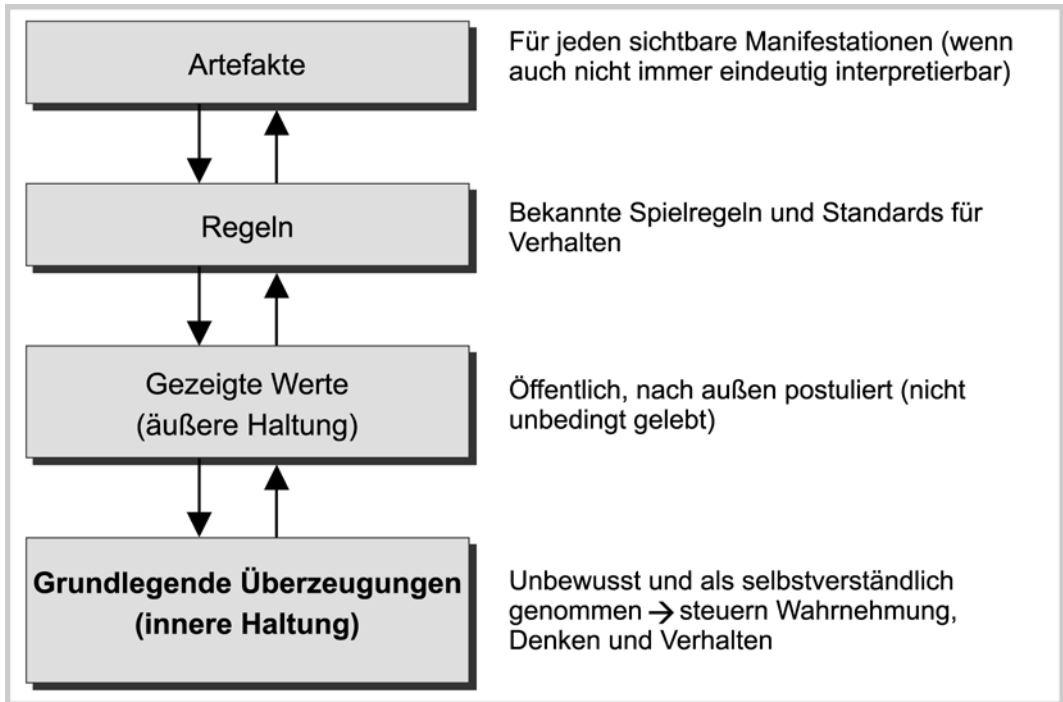
Dass solche Subkulturen existieren, ist generell weder gut noch schlecht. Die zentrale Frage ist, wie sie sich zueinander verhalten. Sie können sich sinnvoll ergänzen, wie es bei einem funktionalen Organisationsdesign gewünscht ist. Sie können durchaus sinnvoll unabhängig voneinander agieren, wie z. B. bei Tochtergesellschaften einer Holding, die in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig sind. Sie können aber auch unabhängig voneinander oder gar gegeneinander agieren, obwohl sie sich, wie z. B. im Rahmen einer funktionalen Organisation, ergänzen sollten. Erst eine nähere Analyse der bestehenden Unternehmenskultur mit ihren Subkulturen kann über die Funktionalität der bestehenden Subkulturen für das Unternehmen Auskunft geben.

Ein weiteres zentrales Merkmal der Unternehmenskultur besteht darin, dass sie in der Regel in einer Reihe von Manifestationen in Form von Artefakten sichtbar wird. Hierzu zählen z. B. Gebäude, Schriftstücke, Produkte, Dienstleistungen, aber auch verbales und nonverbales Verhalten sowie Regeln und gezeigte oder deklarierte Werte. Je älter eine Organisation ist, desto mehr hat sie von diesen Kulturmanifestationen, deren Bedeutung allerdings erst durch die Kenntnis der dahinterliegenden grundlegenden Überzeugungen entschlüsselt werden kann. All diese Komponenten von Unternehmenskultur – die grundlegenden Überzeugungen, verbales und nonverbales Verhalten, die damit assoziierten Emotionen und die Artefakte – sind miteinander verknüpft, was speziell bei einem Entwicklungs- oder Veränderungsprozess berücksichtigt werden muss (s. auch Abb. 2.1).

Eine häufig gestellte Frage ist, woher Unternehmenskultur kommt. Sie wird nicht „erfunden“, sondern basiert i. d. R. auf den grundlegenden Überzeugungen des Gründers oder des Gründerteams. Diese haben sich bis zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung durch die gesamten positiven und kritischen Erfahrungen entwickelt. Welche Unternehmensidee soll verwirklicht werden? Wie will man die Zusammenarbeit mit den Kollegen gestalten? Wer passt ins Unternehmen, wer nicht? Wie laufen „gute“ Entscheidungsprozesse ab? Welche Organisationsform betrachtet man als „die beste“ für den Geschäftszweck? Die Antworten auf all diese Fragen basieren auf den grundlegenden Überzeugungen und führen zu ganz konkreten Ausgestaltungen der Unternehmenskultur.

Kurz nach der Unternehmensgründung muss trotz des generellen Rahmens der noch zeitlich jungen Unternehmenskultur jede Entscheidung zum ersten Mal

<sup>1</sup> Während sich Unternehmenskultur auf Kultur im Kontext von Unternehmen bezieht, kann Organisationskultur als generischer Begriff verstanden werden, der sowohl Kultur im Kontext von For-profit- als auch Not-for-profit-Unternehmen umfasst. Daher sind beide Begriffe – Organisationskultur und Unternehmenskultur – je nach Organisationskontext im Rahmen dieses Beitrags austauschbar.



■ **Abb. 2.1.** Ebenen und Komponenten von Unternehmenskultur

gefällt und eine Reihe operativer wie auch strategischer Themen bearbeitet werden. Zu diesem Zeitpunkt ist das Verhalten der Organisationsmitglieder unterdeterminiert, d. h. für jede Aufgabe und jedes Problem muss erst eine geeignete Lösung erarbeitet werden. Hat sich über die Jahre ein Erfahrungsschatz angesammelt, dann wird das Verhalten im Unternehmen zum Teil überdeterminiert: Für jedes Problem gibt es eine Reihe erprobter Lösungen, die mit der Zeit zur Routine geworden sind und quasi automatisch angewandt werden.

### 2.3 Möglichkeiten der Erfassung von Unternehmenskultur und die damit verbundenen Herausforderungen

Will man die Kultur eines Unternehmens erfassen, stellen sich zur generellen Komplexität von Unternehmenskultur vier zentrale Herausforderungen, die aus der oben dargestellten Charakterisierung von Unternehmenskultur folgen. Es sind

- die verschiedenen Ebenen und Komponenten von Unternehmenskultur und ihre Vernetzung,
- die Selbstverständlichkeit von Unternehmenskultur,

- ihre möglichen Subkulturen sowie
- eine Bewertung der vorhandenen (IST-)Kultur.

Jede Erfassung von Unternehmenskultur muss sich daher mit diesen vier Herausforderungen befassen und sie entsprechend berücksichtigen.

#### 2.3.1 Ebenen und Komponenten von Unternehmenskultur

Aufgrund der **unterschiedlichen Ebenen und Komponenten** von Unternehmenskultur, die in Abbildung 2.1 dargestellt sind, können Manifestationen wie auch Regeln, Regularien und Vorschriften direkt beobachtet werden und sind daher leicht erfassbar, doch schwer interpretierbar. Werte, die auf Hochglanzbroschüren kommuniziert werden, sind sichtbar, spielen jedoch im Unternehmensalltag eventuell gar keine Rolle, wenn sie z. B. nicht gelebt werden. Die grundlegenden Überzeugungen geben Aufschluss darüber, wie die sichtbaren Manifestationen in einem Unternehmen konkret interpretiert werden. Leider sind sie nicht direkt beobachtbar und daher auch nicht direkt zugänglich. Sie können nur indirekt erfasst werden.

Bei der Erfassung von Unternehmenskultur ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass diese unterschiedlichen Komponenten miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig verstärken. Die bei der Gründung beeinflussenden grundlegenden Überzeugungen führen zu bestimmten Manifestationen wie Organisationsdesign, Entscheidungsverhalten, Arbeitsabläufen und -Prozessen, einer spezifische Art der Zusammenarbeit mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten wie auch Kunden und Zulieferern.

Gemäß Lerntheorie werden jene Verhaltensweisen künftig von Mitarbeitern und Führungskräften eher wiederholt, die von Erfolg gekrönt wurden, und jene unterlassen, die nicht die erwünschten Ergebnisse herbeigeführt haben. Diese Verstärkungsprinzipien können auch dazu führen, dass Erfolgspraktiken, wenn sie ständig wiederholt und nicht regelmäßig kritisch überprüft werden, Misserfolge nach sich ziehen, da die relevante Unternehmensumwelt ja nicht statisch bleibt. Je dynamischer diese relevante Unternehmensumwelt sich ändert, desto häufiger sollte daher auch die bestehende Unternehmenskultur dahingehend überprüft werden, ob sie noch für die veränderten Umweltbedingungen geeignet ist.

Um die verschiedenen Komponenten und Ebenen von Unternehmenskultur bei ihrer Erfassung zu berücksichtigen, empfiehlt sich ein **Multi-Methodenansatz** [4]. Hierbei werden verschiedene Arten von Daten erhoben und miteinander verglichen. Geeignet ist die Kombination von

- a) Einzelinterviews,
- b) Workshops mit ausgewählten Kulturträgern,
- c) Analyse vorhandener Dokumente, Statistiken, Befragungsergebnissen,
- d) ggf. Fragebogen sowie
- e) Beobachtung.

Die Beobachtung spielt bei der Erfassung von Unternehmenskultur eine besondere Rolle, da sie generell zur Orientierung dient sowie parallel zur Dokumentenanalyse wie auch simultan bei Interviews und Workshops eingesetzt werden sollte, um die Authentizität des Gesagten zu überprüfen. Stimmen Gedrucktes oder Verbales nicht mit dem beobachteten Verhalten überein, zeigt sich unmittelbar ein notwendiges Handlungsfeld zur Entwicklung von Unternehmenskultur auf.

### 2.3.2 Selbstverständlichkeit

Eine weitere Herausforderung bei der Erfassung von Unternehmenskultur stellt ihre **Selbstverständlichkeit**

dar. Bei Eintritt in ein Unternehmen können Mitarbeiter und Führungskräfte die Andersartigkeit der bestehenden Unternehmenskultur im Vergleich zu ihren früheren Arbeitgebern gut benennen und beschreiben, sie haben noch eine *Touristenperspektive*. Je länger sie jedoch im Unternehmen bleiben, desto mehr sind sie Teil der spezifischen Unternehmenskultur und leben diese Tag für Tag. Eine klare, direkte Benennung dieser Selbstverständlichkeiten wird deshalb immer schwieriger.

Daher empfiehlt es sich, für eine Erfassung von Unternehmenskultur externe Unterstützung zu nutzen, wie auch neue Mitarbeiter und Führungskräfte zu befragen. Da diese nicht Teil der bestehenden Unternehmenskultur sind, können sie wie Katalysatoren für die vorhandenen Kulturträger und -präfer wirken und zentrale Charakteristika der Unternehmenskultur eher benennen bzw. auch direkt ansprechen und überprüfen.

### 2.3.3 Subkulturen

Zwar wird in der Regel von *der* Unternehmenskultur gesprochen, doch – wie oben aufgezeigt – ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich mit zunehmender Mitarbeiteranzahl und arbeitsteiliger Organisationsstruktur auch **Subkulturen** herausgebildet haben. Da diese Subkulturen zum einen unterschiedlich sein können, wie z. B. im Fall eines Krankenhauses die schon erwähnten professionsbedingten Unterschiede zwischen Ärzteschaft, Pflegedienst und Administration, und zum anderen die Art ihrer Interaktion sich auf die Effizienz und Effektivität von Unternehmen auswirken, sollte eine Erfassung von Unternehmenskultur auch die Erfassung möglicher Subkulturen berücksichtigen. Dies hat Auswirkung darauf, *wo* und *von wem* Informationen erhoben werden. Generell sollte die gesamte Organisationseinheit, deren Kultur von Interesse ist, abgebildet sein. Ist eine Vollerhebung aufgrund der Größe der Organisation bzw. des Unternehmens nicht möglich, empfehlen sich repräsentative Stichproben unter Berücksichtigung sämtlicher Organisationseinheiten und Hierarchieebenen.

### 2.3.4 Bewertung der vorhandenen (IST-)Kultur

Ist die bestehende Unternehmenskultur erfasst, stellt sich die Frage ihrer Bedeutung bzw. Bewertung. Woher weiß man, wie „gut“ diese vorhandene Kultur für das Unternehmen ist? Generell bieten sich hier zwei

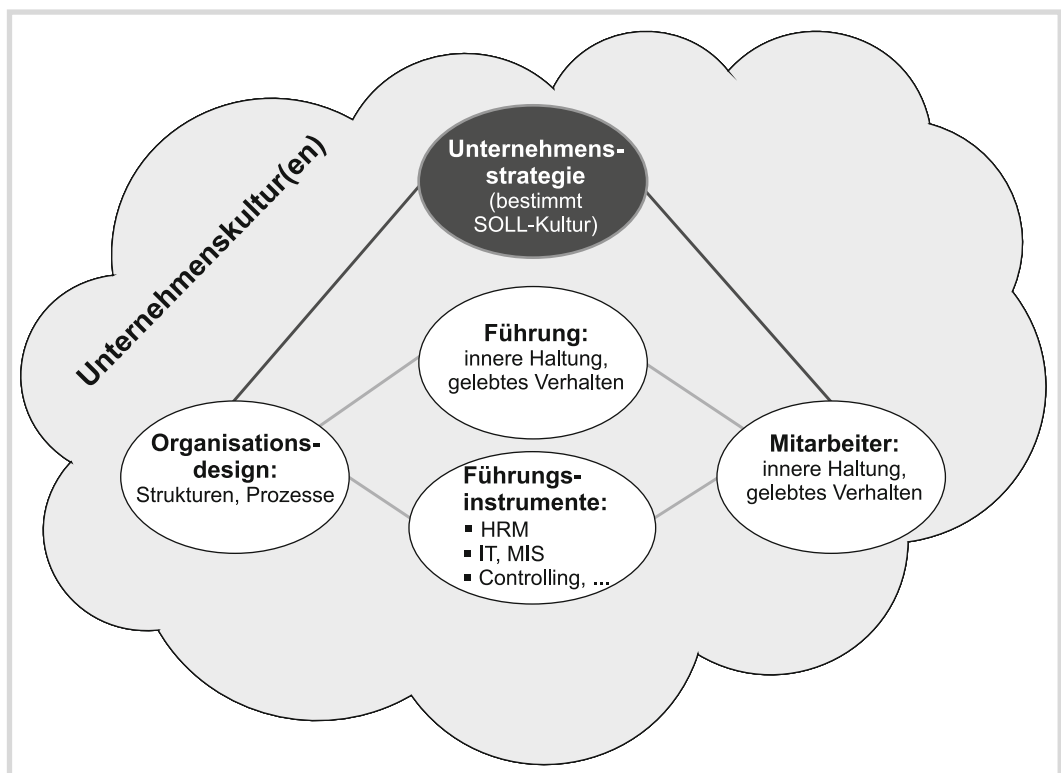
Möglichkeiten an [4]. Zum einen kann man zur Datenerhebung einen bestehenden Fragebogen einsetzen, der einen Vergleich mit anderen Firmen anbietet. Die Ergebnisse zeigen dann anhand vorbestimmter Dimensionen, wie die Unternehmenskultur im Vergleich zu anderen Unternehmen positioniert ist. Eine zweite Möglichkeit der Bewertung der Unternehmenskultur ergibt sich durch ein eigenes Benchmark, nämlich dem Vergleich derjenigen Kulturdimensionen, die das Unternehmen künftig benötigt, um im unternehmensrelevanten Umfeld bestehen zu können. Hierfür muss zunächst die *SOLL-Kultur* bestimmt werden.

Diese SOLL-Kultur kann aus der entwickelten Strategie abgeleitet werden. Welche Aspekte, Dimensionen, Ausprägungen braucht es künftig, um diese Unternehmensstrategie bzw. die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen? Ein Vergleich der SOLL-Kultur mit dem Ergebnis der (IST-)Kulturanalyse deckt dann jene Bereiche auf, die positiv sind und erhalten werden sollten, wie auch jene, die kritisch sind und geändert werden sollten. Der Vergleich kann auch auf Potenziale hinweisen, die weiterentwickelt werden sollten, wie auch

aufdecken, dass gewisse Aspekte oder Ausprägungen im Unternehmen noch gar nicht vorhanden sind.

## 2.4 Möglichkeiten der Veränderung und Entwicklung von Unternehmenskultur

Ist die vorhandene Unternehmenskultur erfasst und im Hinblick auf die künftige Entwicklung des Unternehmens bewertet, gibt es eine Reihe von Ansatzpunkten für ihre Veränderung und Entwicklung. Diese setzen zum einen bei den Mitarbeitern und Führungskräften als **Kulturträger** an und zum anderen am **System Organisation**, das die **Kontextbedingungen** für das Verhalten der Kulturträger darstellt. Abbildung 2.2 zeigt zentrale Parameter eines Unternehmens aus systemischer Sicht, die als Ansatzpunkte für eine Kulturentwicklung bzw. Veränderung genutzt werden können, wobei die Unternehmensstrategie bzw. die langfristigen Ziele des Unternehmens die Richtung für den Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess angeben. Generell sollte bei einem Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess berücksich-



■ Abb. 2.2. Unternehmen aus systemischer Sicht und Ansatzpunkte für eine Unternehmenskulturentwicklung

tigt werden, dass dieser nur dann erfolgreich sein kann, wenn **alle** aufgeführten Komponenten entsprechend angepasst, entwickelt bzw. geändert werden.

2

#### 2.4.1 Entwicklungsmaßnahmen, die am System **Organisation** ansetzen

Entwicklungs- und Veränderungsmaßnahmen, die am System Organisation und seinen Kontextbedingungen ansetzen, sind

- das Organisationsdesign mit Organisationsstrukturen und -abläufen,
- sämtliche Management-/Führungsinstrumente wie auch
- die Raumgestaltung.

##### *Organisationsdesign*

Die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete SOLL-Kultur gibt Bandbreiten für das geeignete bzw. notwendige Organisationsdesign vor. Organisationale Strukturen und Abläufe stellen die Rahmenbedingungen für das Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften dar. Wie viel Flexibilität wird vonseiten der Unternehmenskultur gefordert und wie sollte sie durch entsprechende flexible Strukturen unterstützt werden? Welche Ablaufprozesse sind geeignet, um die Unternehmensstrategie umzusetzen? Wie viel Unternehmertum, wie viel Teamarbeit wird gefordert, für die das Organisationsdesign die geeigneten Rahmenbedingungen bereitstellen muss? Generell lässt sich sagen, dass kein Organisationsdesign ideal ist, sondern jedes mit Vor- und Nachteilen behaftet ist. Wichtig ist deshalb, dass sich das Management der Vorteile und Herausforderungen des gewählten Designs bewusst ist und rechtzeitig gegensteuert, um die Nachteile zu minimieren. Auch ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob die Organisation entsprechend der Entwicklung des Unternehmens angepasst werden sollte, da je nach Entwicklungsphase eines Unternehmens unterschiedliche Strukturen und Prozesse den weiteren Entwicklungsprozess unterstützen.

##### *Führungsinstrumente*

Teil des Systems Organisation sind auch alle Management-/Führungsinstrumente, die die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern steuern. Hierzu gehören sämtliche Controlling-Instrumente. Welche Indikatoren werden

eingesetzt, um den Leistungsstand des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig zu beobachten bzw. zu überprüfen? Auch Managementinformationssysteme sind wichtige Führungsinstrumente, die kulturprägend wirken und daher bewusst eingesetzt und gestaltet werden sollten.

Sämtliche Instrumente des Personalmanagements spielen eine zentrale Rolle bei der Erhaltung, Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskultur. Hierzu gehören die Personalplanung und Personalselektion, die Einführung neuer Mitarbeiter, deren Sozialisation ins Unternehmen und seine Kultur durch entsprechende Einführungs- und Entwicklungsprogramme. Stellenbesetzung, Mitarbeiterförderung und Karriereplanung wie auch das gesamte Gehalts- und Anreizsystem stellen wichtige Personalmanagementinstrumente zur Erhaltung und Gestaltung von Unternehmenskultur dar. Wird bei der Selektion neuer Mitarbeiter nur auf fachliche Qualifikationen geachtet oder spielt es auch eine Rolle, ob die Kandidaten in die vorhandene bzw. gewünschte Unternehmenskultur passen? Wie wird neuen Mitarbeitern beigebracht, was im Unternehmen wichtig ist und oberste Priorität hat, wie man sich adäquat gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Führungskräften gegenüber verhält? Welche Mitarbeiter werden versetzt und kommen im Unternehmen weiter? Welches Verhalten wird sanktioniert? Welche Verhaltensweisen werden durch das Gehalts- und Anreizsystem belohnt und dadurch verstärkt? All diese Instrumente sollten bei einer Kulturentwicklung bzw. -veränderung kritisch überprüft und bei Bedarf konsistent angepasst werden.

##### *Raumgestaltung*

Inwieweit unterstützt die spezifische räumliche Gestaltung die gewünschten Arbeitsprozesse und das Ausmaß an gewollter Interaktion zwischen Mitarbeitern und Führungskräften? Unternehmen, denen die spezifische Ausprägung ihrer Unternehmenskultur wichtig ist, achten auch hierauf. So hat die Gore GmbH bei ihrem neuen Gebäude offene Räume gestaltet mit einem Maximum an Interaktionsmöglichkeiten, Möglichkeiten für informelle Arbeit an Stehtischen, bei denen Internet- und Intranetzugang möglich ist. Andere Firmen wiederum legen Wert auf Einzelbüros, wo sich weder Mitarbeiter noch Führungskräfte kaum zufällig begegnen.

#### 2.4.2 Entwicklungsmaßnahmen, die bei den Kulturträgern ansetzen

---

Zu den Kulturträgern gehören sowohl die Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte. Welche Mitarbeiter passen neben den fachlichen Qualifikationen in die vorhandene bzw. gewünschte Kultur? Sind eher Einzelkämpfer oder Teamplayer gefragt? Wie viel Eigeninitiative, wie viel Anpassung wird von Mitarbeitern erwartet? Wie viel Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind notwendig? An welchen Werten oder Prioritäten sollten sie sich in ihrem Verhalten orientieren und diese auch im täglichen Arbeitsprozess leben? Da sich Werte in der primären und sekundären Sozialisation entwickeln, sollten Unternehmen nicht versuchen, diese den Mitarbeitern beizubringen. Erfolgversprechender ist eine bewusste Selektion neuer Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer für das Unternehmen relevanten Grundhaltung, Werte und Einstellungen.

Aufgrund ihrer exponierten Stellung kommt **Führungskräften** bei der Erhaltung, Entwicklung und Veränderung von Unternehmenskultur eine besondere Rolle zu. Durch ihre Funktion haben Führungskräfte Symbolcharakter. Sie stehen mit ihrem Verhalten nicht nur für sich selbst, sondern repräsentieren qua Funktion das Unternehmen und seine Kultur. Führungskräfte personifizieren die Unternehmenskultur und dienen ihren Mitarbeitern als Orientierung. Daher sollte bei der Besetzung von Führungspositionen nicht nur auf die fachlichen bzw. Führungsqualifikationen geachtet werden, sondern auch darauf, ob die Personen, die in der engeren Auswahl für die Besetzung einer Führungsfunktion stehen, in ihrer inneren Haltung und mit ihrem Verhalten auch die vorhandene bzw. gewünschte Unternehmenskultur zeigen bzw. täglich leben. Ist dies nicht der Fall, nützen alle Hochglanzbroschüren zum Thema Unternehmenskultur nichts. Ein Führungsverhalten, das nicht konsistent mit der Unternehmenskultur ist, stellt ein negatives Vorbild dar und ist damit kontraproduktiv.

Daher werden in Firmen, denen die Erhaltung ihrer spezifischen Unternehmenskultur wichtig ist, Führungskräfte sehr sorgfältig ausgesucht, entsprechend entwickelt, aber auch abgelöst, falls sie sich nicht konsistent mit der gewünschten Unternehmenskultur verhalten [5]. So gilt bei NovoNordisk, dem weltweit größten Insulinhersteller, die Maxime „you can always fail on the business side but never on the values side“. Verletzungen wichtiger Prioritäten oder Werte werden nicht geduldet, selbst wenn die Person hoch qualifiziert ist und gute Geschäftsergebnisse bringt. Da das Verhalten der Führungskräfte für ihre Mitarbeiter Maßstäbe

setzt, werden entsprechende Konsequenzen gezogen. Denn Führungskräfte fungieren immer als Vorbilder – im positiven wie im kritischen Sinn. So zeigen z. B. die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, dass das Verhalten von Führungskräften sich auf die Identifikation ihrer Mitarbeiter auswirkt und bei diesen je nach Ausgestaltung des Führungsverhaltens eine höhere oder geringere Leistung resultiert, die dann zu einem entsprechenden Unternehmensergebnis führt [9].

#### 2.5 Erhaltung der gewünschten Unternehmenskultur

---

Eine Reihe empirischer Studien legt nahe, dass Erfolg und Misserfolg Rückkopplungseffekte zur vorhandenen Unternehmenskultur haben und diese entsprechend bekräftigen. Das heißt, die bestehende Unternehmenskultur beeinflusst die Informationsaufnahme der Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem als relevant betrachteten Unternehmensumfeld und auch die Informationsverarbeitung. Strategien wie auch konkrete Arbeitspraktiken werden durch die vorhandene Unternehmenskultur geprägt. Ihre Umsetzung und Anwendung führt zu konkreten Leistungsergebnissen, die wiederum die bestehenden grundlegenden Überzeugungen beeinflussen und verstärken. Dadurch lässt sich erklären, dass einmal erfolgreiche Firmen nach einigen Jahren nicht mehr erfolgreich sind (vgl. z. B. [2]): Werden Erfolgsstrategien zu lange unreflektiert angewandt, können sie zu Problemen oder gar Misserfolg führen – nämlich dann, wenn sich unbemerkt die unternehmensrelevante Umwelt geändert hat und damit auch neue Strategien und Verhaltensweisen notwendig werden.

Diese routinisierte und unreflektierte Anwendung von Erfolgs- bzw. Handlungsstrategien macht es notwendig, die vorhandene Unternehmenskultur in regelmäßigen Abständen kritisch zu reflektieren, um ungewollte Abdriftungen möglichst frühzeitig zu erkennen. Firmen, denen ihre Unternehmenskultur wichtig ist, betrachten deren Pflege und Erhaltung als einen regelmäßigen Prozess, der bewusst durchgeführt wird. So gibt es bei Hilti die so genannte „culture journey“ – ein Prozess, bei dem regelmäßig Informationen aus dem Umfeld wie auch aus dem Unternehmen erhoben, offen und kritisch diskutiert und dahingehend überprüft werden, ob die zentralen Werte auch gelebt werden und aus Sicht der Unternehmenskultur Anpassungen notwendig sind. Diese werden dann in der Zielvereinbarung der entsprechenden Bereiche bzw. Personen verankert und der Fortschritt der Umsetzung überprüft, damit sie im Spektrum der Aufmerksamkeit bleiben [5].