

# Der Zusammenhang von Gesundheit, Werten und Unternehmenserfolg

Eine Unternehmenskultur, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördert, hat auch Auswirkungen auf den Betriebserfolg. Das belegt die Verknüpfung zweier Studien, von denen eine den Aspekt Gesundheit und Unternehmenskultur, die andere den Aspekt Betriebserfolg und Unternehmenskultur untersucht hat.

## In diesem Beitrag erfahren Sie:

- welche kulturellen Werte den Unternehmenserfolg fördern, welche ihn dagegen behindern
- welche kulturellen Werte für Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wichtig sind
- dass zwischen Unternehmenskultur, Gesundheit und Betriebserfolg ein relevanter Zusammenhang besteht

GREGOR SCHÖNBORN, CHRISTINE BRAUN

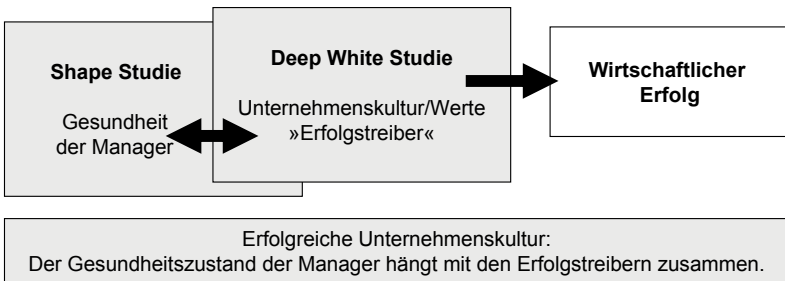
## Grundlagen der Untersuchung

In einer breit angelegten Untersuchung, der SHAPE-Studie, wurden *knapp 500* Führungskräfte nach ihrer persönlichen und beruflichen Situation befragt und zusätzliche deren Lebenspartner und enge Freunde [1]. Einbezogen in diese Studie war auch ein Forschungsteam der Unternehmensberatung Deep White in Bonn, die sich speziell mit dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg beschäftigt. Die Studie fragt, wie es um den persönlichen Gesundheitszustand, die körperliche und die mentale Leistungsfähigkeit steht, und sie fragt nach der Unternehmenskultur, den Werten in der Arbeitswelt. Die Ausprägung der Erfolg treibenden Unternehmenswerte geht in der Auswertung mit dem Gesundheitszustand und der Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte einher. Der positive Zusammenhang zum Erfolg auf der einen Seite

zeigt gleichfalls einen positiven Zusammenhang zum Gesundheitszustand und der Leistungsfähigkeit. Vice versa zeigen sich negative Korrelationen im Vergleich mit den Erfolgsbremsen.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg lässt sich mit Hilfe von Erfolgstreibern und Erfolgsbremsen beschreiben: Unter bestimmten Rahmenbedingungen entsteht in Unternehmen ein Betriebsklima, das erfolgreiches Arbeiten fördert oder gar erst ermöglicht. Aus der Datenauswertung und Gegenüberstellung mit dem wirtschaftlichen Erfolg resultierten so genannte Erfolgstreiber. Das sind Werte mit höherer Ausprägung bei den Teilnehmern aus erfolgreichen Unternehmen gegenüber den Befragten aus nicht-erfolgreichen Unternehmen. Gleichermaßen bestätigen signifikant negative Korrelationen zum wirtschaftlichen Erfolg bestimmte Werte als »Erfolgsbremsen«.

Die Erhebung zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Manager einerseits und der Wertekultur in deren Arbeitswelt andererseits ermöglicht es, die Erkenntnisse über Erfolg treibende Werte in Unternehmen und die Wechselwirkungen zum Gesundheitszustand der Führungskräfte miteinander zu verknüpfen (vgl. Abbildung 1).



**Abb. 1:** *Gesundheit, Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg: Die Verknüpfung von Shape-Studie und Deep White Studie untersucht den Zusammenhang.*

Die Aufgabenstellung, die diesem Beitrag zugrunde liegt, besteht in der Verknüpfung der beiden Studien:

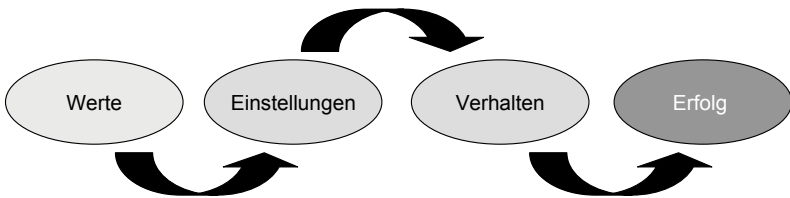
1. Die Analyse der Deep White Ergebnisse einerseits über Erfolg treibende und Erfolg bremsende Zusammenhänge von Werten und Unternehmenserfolg und den SHAPE-Ergebnissen andererseits über die Zusammenhänge zwischen medizinischer Gesundheit und beruflichem Engagement soll Aufschluss geben, ob erfolgsrelevante Werthaltungen mit dem Gesundheitszustand von Führungskräften zusammenhängen und welche Bereiche betroffen sind, die von Unternehmen (mit-)gestaltet werden können.
2. Daraus soll abgeleitet werden, welche Gestaltungs- und Handlungsoptionen Unternehmen haben, um die Rahmenbedingungen für Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter so zu gestalten, dass Arbeitszufriedenheit und persönliche Lebensqualität gleichermaßen wie der Erfolg des Unternehmens gefördert werden.

### **Studie »Wertekultur und Unternehmenserfolg«**

Deep White und das MCM Institut der Universität St. Gallen haben im Jahre 2003/04 in einer methodischen Grundlagenstudie »Wertekultur und Unternehmenserfolg« den Zusammenhang der Wertekultur auf messbare Ergebnisse quantifiziert [2]. Aus Richtung und ermittelter Stärke dieser Einflüsse wurde erforscht, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich der wirtschaftliche Unternehmenserfolg bei einer Optimierung der Wertekultur verändert. Die Ergebnisse sind für die Unternehmensführung von besonderer Wichtigkeit: Implementierung und Optimierung einer erfolgreichen Unternehmenskultur sind eng mit der Identität von Unternehmen verbunden und skizzieren damit die interdisziplinäre Aufgabe des »Werte-Managements« auf der obersten Führungsebene.

## Methodik zur Kulturanalyse

Werte haben im Wesentlichen zwei Merkmale: Sie umschreiben Verhaltensweisen und Ziele (actions and goals) beziehungsweise Mittel und Zweck (means and ends). Außerdem stellen Werte verbindliche Präferenzen und Prioritäten bezüglich möglicher Verhaltensweisen und Ziele. Setzt man diese beiden Punkte zueinander in Beziehung, so bedeutet dies, dass Werte Präferenzen und Prioritäten bezüglich verschiedener möglicher Ziele und Verhaltensweisen beschreiben. Gegenüber Normen, die stark gruppen- und situationspezifisch geprägt sind, besitzen Werte eine stärker individuelle Komponente. Werte bilden eine Art übergeordnetes Referenzsystem für die Einstellungen und Motive eines Individuums.



**Abb. 2:** *Theoretisches Modell über den Zusammenhang von Unternehmenswerten und Unternehmenserfolg*

Die Wertestudie überprüfte die Grundhypothese, nach der das Wertesystem von Unternehmen und der Unternehmenserfolg zusammenhängen. Insbesondere untersuchte das Projektteam folgende Fragen:

- ⇒ Welche Werte besitzen für Unternehmen Relevanz?
- ⇒ In welcher Form werden die spezifischen Werte in Unternehmen gelebt?
- ⇒ Lassen sich Werte und der Einfluss von Werten quantifizieren?
- ⇒ Besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen bestimmten Unternehmenswerten beziehungsweise Wertekombinationen, deren Ausprägung und dem Geschäftserfolg?

Aus der wissenschaftlichen Grundlagenstudie wurde von Deep White eine Methodik zur Kulturanalyse und zum Wertemanagement entwickelt. Seither wurden insgesamt 95 Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen untersucht.

Das untersuchte Werte-Inventar umfasst 135 einzelne Stimmungsindikatoren aus betriebsinternen Umfragen bei Führungskräften und Mitarbeitern. Die Teilnehmer wurden gebeten, die gegenwärtige Unternehmenskultur und Werte des Unternehmens auf einer fünfstufigen Skala zu beurteilen. Aus den 95 untersuchten Unternehmen und Organisationen wurde eine gewichtete Stichprobe von 2.761 Personen aus 45 Unternehmen gebildet.

## Datenauswertung: Erfolgstreiber und Erfolgsbremsen

Die Gegenüberstellung der Unternehmenskultur auf Basis der Mitarbeiterbewertung mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens stellt das Kernstück der Untersuchungen dar. Die Vergleiche von Mittelwerten, Effektgrößen sowie Verteilungen, die Korrelationen sowie multivariate Methoden ermöglichen ein Herausarbeiten der kulturellen Besonderheiten und Unterschiede zwischen den Kulturen von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Unternehmen. Mittels der entsprechenden Testverfahren und Testparameter (Chi-Quadrat, T-Test; Pearsons R) wurden die Ergebnisse hinsichtlich der Signifikanz der Unterschiede respektive Zusammenhänge zum Erfolg untermauert.

Aus der Datenauswertung und Gegenüberstellung mit dem wirtschaftlichen Erfolg resultierten so genannte Erfolgstreiber und Erfolgsbremsen:

⇒ *Erfolgstreiber* sind Werte mit einer signifikant *höheren Zustimmung* und einem signifikant höheren Mittelwert bei den Befragten *in erfolgreichen Unternehmen* gegenüber den Teilnehmern aus nicht-er-

folgreichen Unternehmen. Systembedingt bestätigt eine signifikant *positive Korrelation zum wirtschaftlichen Erfolg* diese Erfolgstreiber.

⇒ *Erfolgsbremsen* sind Werte mit einer signifikant *höheren Zustimmung* und einem signifikant höheren Mittelwert bei den Befragten in *nicht-erfolgreichen Unternehmen* gegenüber den Teilnehmern aus erfolgreichen Unternehmen. Systembedingt bestätigt eine signifikant *negative Korrelation zum wirtschaftlichen Erfolg* diese Erfolgsbremsen.

### **Integration des Aspektes »Gesundheit«**

Aus dem Werte-Inventar und Fragebogen von Deep White wurde für die Integration in den SHAPE-Fragebogen eine Auswahl getroffen. Es wurden Werte ausgewählt, die sich als Erfolgstreiber oder Erfolgsbremsen mit einem klaren Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg auszeichnen. Berücksichtigt wurde dabei auch, dass Items mit einer inhaltlichen Nähe zur SHAPE-Fragestellung (Gesundheit etc.) Eingang finden. Die folgende Tabelle enthält die auf diese Weise ausgewählten 26 Items jeweils in Form einer Kurzformulierung:

<b>Tabelle 1: Für die SHAPE-Studie ausgewählte Items: Die 26 Kulturwerte haben nachweisbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg.</b>	
<b>Wert / Kultur</b>	<b>Kurzformulierung</b>
Corporate Design	Repräsentation durch Architektur, Innenausstattung, Corporate Design
Mitarbeiter Erscheinungsbild	Viel Wert auf ansprechendes Mitarbeiter-Erscheinungsbild
Beständige Strategie	Strategie der gleich bleibenden Richtung
Unternehmenstradition	Unternehmen fest mit Tradition verbunden
Schwung und Elan bei der Arbeit	Schwung und Elan bei der Arbeit
Gesundheits-Fürsorge	Gesundheit der Mitarbeiter aktiv unterstützt
Herausforderung	Herausforderung: Komplexe Aufgaben anpacken können
Starre Hierarchie	Ebenen werden eingehalten

<b>Tabelle 1: Für die SHAPE-Studie ausgewählte Items: Die 26 Kulturwerte haben nachweisbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg.</b>	
<b>Wert / Kultur</b>	<b>Kurzformulierung</b>
Entscheidungen von oben	Entscheidungen werden von oben gefällt
Team-Ergänzung	Bei Teamarbeit auf Ergänzung achten
Freiraum für Ideen/Kreativität	Freiraum für Entwicklung von Ideen
Weiterbildung	Weiterbildung sehr wichtig
Ethik und Moral	Praktiken stets nach ethischen und moralischen Prinzipien
Arbeitsroutine	Arbeitsabläufe in Routine
Erfahrung der Mitarbeiter	Auf routinierte und erfahrene Mitarbeiter setzen
Persönliche Grenzen akzeptieren	Kein Überschreiten persönlicher Grenzen verlangt
Voll in der Arbeit aufgehen	Voll in der Arbeit aufgehen
Struktur/Schnittstellen	Klare Schnittstellen für Zusammenarbeit der Einheiten
Toleranz gegenüber Arbeitsweisen	Unterschiedliche Arbeitsweisen zulassen
Volle Ziel-Verantwortung	Jeder übernimmt für Zielerreichung Verantwortung
Gesellschaftliche Verantwortung	Gesellschaftliche wie wirtschaftliche Verantwortung ernst nehmen
Ökologische Verantwortung	Ökologische Konsequenzen so wichtig wie wirtschaftliche
Wettbewerb um Prämien	Harter Wettbewerb um Prämien untereinander
Interner Wettbewerb	Sich intern mit anderen messen
Wissen als Kapital	Wissen der Mitarbeiter ist wichtigstes Kapital
Klar formulierte Vision	Klar formulierte Vision

Von den 26 ausgewählten Werten zeigen die Items »Unternehmens-tradition«, »Fürsorge Gesundheit« und »gesellschaftliche Verantwortung« die stärksten Zusammenhänge zum Erfolg. Die Fragestellung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen, ob »die

Gesundheit vom Arbeitgeber aktiv unterstützt wird«, gehört zu den Werten, die bei erfolgreichen Unternehmen mit die stärksten messbaren Zusammenhänge zum Erfolg aufzeigen. In nicht-erfolgreichen Unternehmen gehört diese Frage zu denen, die von den Mitarbeitern deutlich stärker abgelehnt wird.

Die SHAPE-Studie untersucht systematisch die Ressourcen und Potenziale, die es Führungskräften ermöglichen, gleichzeitig beruflich erfolgreich zu sein und in stabilen sozialen Strukturen gesund zu leben. Der Forschungsansatz zielte auf eine medizinisch-psychisch-soziale Zustands-Analyse der Personen, die im Wechselbild zwischen Berufs- und Privatleben erfasst wurden. Zudem wurden Chancen und Potenziale erforscht, die sich aus der Gesundheit und individuellen Lebensqualität in Bezug auf die berufliche Leistungsfähigkeit ergeben. Und schließlich wurden die Bedingungen der Unternehmenskultur aus dem Arbeitsbereich der befragten Führungskräfte befragt, die mit den oben genannten Items aus dem Werteinventar der Deep White Forschung wortgleich im Fragebogen enthalten waren. Mit der quantitativen Erfassung dieser Untersuchungsbereiche sollten Möglichkeiten, Strategien und Handlungsoptionen erarbeitet werden, die Protagonisten und Unternehmen befähigen, berufliche Leistungsfähigkeit und persönliche Lebensqualität in Einklang zu bringen.

Die Zielsetzung der gemeinsamen Analyse gilt der Frage nach Zusammenhängen zwischen den identifizierten Erfolgswerten aus der Deep White Studie und den Items der SHAPE-Studie zur Gesundheit.

### **Erfolgskultur und Gesundheit – Ergebnisse der Analyse**

Aus den insgesamt neun Bereichen des SHAPE-Fragebogens wurden diejenigen ausgewählt, die am ehesten zur Beantwortung der Aufgabenstellung geeignet scheinen. Dabei wurde untersucht, mit welchen Items die im Fragebogen enthaltenen Unternehmenskultur-Items inhaltlich interessante und methodisch signifikante Zusammenhänge aufweisen. Die Zusammenhänge können zum Teil darin begründet

<b>Tabelle 2: Ergebnisse der Untersuchung: Wie Gesundheit mit Erfolgstreibern und Erfolgsbremsen korreliert</b>							
<b>Korrelationen zwischen Dimensionen der Gesundheit und Erfolgstreibern/ Erfolgsbremsen</b>							
	<b>Dimensionen der Gesundheit: Shape Studie</b>						
	<b>Allgemeine Gesundheit</b>	<b>Mentale Leistungsfk</b>	<b>Arbeitszufriedenheit</b>	<b>Allgemeine Lebenszufriedenheit</b>	<b>Betriebs-klima</b>	<b>Befriedigende Arbeit</b>	<b>Gruppendruck</b>
<b>Erfolgstreiber: Deep White</b>							
Beständige Strategie	+	++	++	++	+++	++	-
Corporate Design	+	+	+	+	+	+	-
Erfahrung der Mitarbeiter	+	+	++	++	+++	++	-
Ethik und Moral	+	++	++	++	+++	++	-
Freiraum für Ideen/ Kreativität	++	++	+++	++	+++	+++	--
Gesellschaftliche Verantwortung	+	+	++	++	++	++	--
Gesundheits-Fürsorge	+	+	+	+	++	+	-
Herausforderung	++	++	+++	++	++	+++	-
Klar formulierte Vision	++	++	++	++	+++	++	-
Ökologische Verantwortung	+	+	+	+	++	++	-
Persönliche Grenzen akzeptieren	+	++	++	++	++	++	--
Schwung und Elan bei der Arbeit	++	++	+++	+++	++++	+++	-
Toleranz gegenüber Arbeitsweisen	++	++	++	++	+++	+++	--
Unternehmens-Tradition	+	+	++	+	++	++	-

<b>Tabelle 2: Ergebnisse der Untersuchung: Wie Gesundheit mit Erfolgstreibern und Erfolgsbremsen korreliert (Fortsetzung)</b>							
<b>Korrelationen zwischen Dimensionen der Gesundheit und Erfolgstreibern/ Erfolgsbremsen</b>							
	<b>Dimensionen der Gesundheit: Shape Studie</b>						
	<b>Allgemeine Gesundheit</b>	<b>Mentale Leistungsfk</b>	<b>Arbeitszufriedenheit</b>	<b>Allgemeine Lebenszufriedenheit</b>	<b>Betriebs-klima</b>	<b>Befriedigende Arbeit</b>	<b>Gruppendruck</b>
Voll in der Arbeit aufgehen	++	++	+++	+++	+++	+++	--
Weiterbildung	+	++	+	++	+++	++	-
Wissen als Kapital	++	++	+++	++	++++	+++	--
Erfolgsbremsen: Deep White							
Arbeitsroutine	-	-	+	+	+	+	-
Entscheidungen von oben	-	-	--	-	--	--	+
Interner Wettbewerb	-	-	--	-	--	--	++
Starre Hierarchie	-	-	-	-	-	--	+
Volle Ziel-Verantwortung	+	+	++	+	++	++	+
Wettbewerb um Prämien	-	-	-	-	-	-	++
Positive Korrelation ( $\leq ,200$ ) +							
Positive Korrelation ( $,200$ bis $,400$ ) ++							
Positive Korrelation ( $,400$ bis $,600$ ) +++							
Positive Korrelation ( $,600$ bis $,800$ ) ++++							
Negative Korrelation ( $\leq -,200$ ) -							
Negative Korrelation ( $-,200$ bis $-,400$ ) --							

sein, dass ähnliche Konstrukte gemessen wurden und bieten daher eine Möglichkeit, die Konsistenz des Antwortverhaltens zu beurteilen.

Im Mittelpunkt der Auswertungen steht aber die Suche nach Zusammenhängen, die Erkenntnisse über die Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und den in den SHAPE-Items enthaltenen Parameter zu gewinnen. Die folgende Übersicht fasst die Ergebnisse zusammen (Tabelle 2): Sie zeigt, wie Gesundheit mit Erfolgstreibern und Erfolgsbremsen korreliert.

Auf die wesentlichen Ergebnisse gehen die folgenden Abschnitte ein. Dies geschieht anhand von fünf ausgewählten Bereichen der SHAPE-Studie: aktuelle Gesundheit, allgemeine Lebenszufriedenheit, soziale Ressourcen im Arbeitsbereich, Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitszeit / Arbeitsbelastung.

## Aktuelle Gesundheit

Die Studie zielt auf Handlungsoptionen für die Unternehmensführung mit Blick auf die Gestaltung einer Unternehmenskultur, die einen Einfluss auf den psychisch- mentalen Zustand des Managements bewirkt. Daher wird die folgende These, die zur Überprüfung ansteht, aus Sicht der gestaltbaren Unternehmenskultur formuliert: *Manager, die in einem Umfeld mit hoher Ausprägung von Erfolgswerten wirken, haben einen besseren Gesundheitszustand und zeigen eine höhere Leistungsfähigkeit.*

### **Analyse der Gesundheit**

Die Analyse der Gesundheit ergibt ein klares Ergebnis: Alle in Tabelle 1 angeführten Erfolgstreiber korrelieren positiv mit dem allgemeinen Gesundheitszustand des Befragten. Die korrespondierenden Korrelationskoeffizienten sind hoch signifikant, abgesehen vom Item zur gesellschaftlichen Verantwortung. Das heißt: Werte, die in der Deep White-Studie einen positiven Zusammenhang zum wirtschaftlichen

Erfolg eines Unternehmens haben, zeigen in der SHAPE-Studie einen positiven Zusammenhang zur Gesundheit der befragten Mitarbeiter.

Gemessen an der Stärke der Korrelation ergibt sich folgende Rangfolge der ersten sieben Items: Schwung und Elan bei der Arbeit, klar formulierte Vision, Freiraum für Ideen/Kreativität, Wissen als Kapital, voll in der Arbeit aufgehen, Toleranz gegenüber Arbeitsweisen, Herausforderung. Diese sieben Items spiegeln überwiegend Unternehmenswerte wider, die auf die persönliche Identifikation der Befragten mit »ihrem Unternehmen« und mit »ihrer Arbeit« gewertet werden können.

Es mag in der Einzelbetrachtung vielleicht nicht sonderlich überraschend klingen, wenn Gesundheit mit Elan einhergeht. Das positive Gesamtbild zeichnet sich aber mit der Betrachtung weiterer Items, die stark ausgeprägt sind und zu den Erfolgstreibern gehören: Eine visionäre, mit hohen Herausforderungen ausgefüllte Arbeitswelt, die Freiraum für Ideen und für persönliche Entwicklung bietet und unterschiedliche Arbeitsweisen zulässt, zeugt von kreativer Förderung der Arbeit. Man kann auch von einer »kreativen Flexibilität« sprechen. Als eine Art Gegenpol ist die Gesundheit fördernde Arbeitswelt durch »Kontinuität« bei der Einhaltung der strategischen Richtung, der Verbundenheit mit der Tradition, Achtung ethischer und moralischer Prinzipien und die Zusammenarbeit mit den (älteren) erfahrenen Mitarbeitern zu sehen. Die Arbeitswelt, die mit allgemeiner Gesundheit korreliert, mutet an wie die Beschreibungen eines positiv wirkenden Stresses in einer vertrauten Umgebung.

Unter den Erfolgsbremsen – starre Hierarchie, Entscheidungen von oben, interner Wettbewerb, Arbeitsroutine, Wettbewerb um Prämien, volle Ziel-Verantwortung – bestehen vice versa negative Korrelationen zum allgemeinen Gesundheitszustand. In einer Arbeitswelt, die durch harten internen Wettbewerb geprägt ist und statt durch kreative Flexibilität und Eigeninitiative eher durch starre Hierarchie, Routinearbeit »Entscheidungen von oben« bestimmt wird, zeigt sich tendenziell eine geringere allgemeine Gesundheit.

Arbeitgeber, die die Gesundheit ihrer Mitarbeiter aktiv unterstützen, stärken nach diesen Ergebnissen auch das Gefühl der allgemeinen Gesundheit und stützen damit einen wichtigen Erfolgstreiber. Der Wert steht jedoch nicht alleine und damit nicht monokausal zum Erfolg, sondern ist im Zusammenhang des Gesamtbildes der Werte orientierten Unternehmenskultur zu sehen.

### **Analyse der Leistungsfähigkeit**

Die Analyse der »körperlichen Leistungsfähigkeit« und der »mentalen Leistungsfähigkeit« nach ihren Zusammenhängen zu den Erfolgswerten kommt zu ähnlichen Erkenntnissen. Alle Erfolgstreiber korrelieren positiv mit der mentalen Leistungsfähigkeit des Befragten. Die korrespondierenden Korrelationskoeffizienten sind hoch signifikant, abgesehen vom Item zur ökologischen Verantwortung. Werte, die in der Deep White-Studie einen positiven Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben, zeigen in der SHAPE-Studie einen positiven Zusammenhang zur mentalen Leistungsfähigkeit der befragten Mitarbeiter.

Als Top-Items zeigt sich das gleiche Set von Wert-Haltungen im Unternehmen, das von einer hohen persönlichen Identifikation der Befragten mit »ihrem Unternehmen« und mit »ihrer Arbeit« zeugt. Freiraum für Entwicklung von Ideen, also das kreative Umfeld, weist die höchsten Korrelationen zur »mentalen Gesundheit« auf.

Die »aktive Unterstützung der Gesundheit der Mitarbeiter« ist wiederum als wichtiger Teil der Arbeitskultur zu sehen, die mit hohen Korrelationen und eindeutiger Signifikanz im Zusammenhang zur »mentalen Gesundheit« zu sehen ist.

Auch bei den Erfolgsbremsen bestehen Parallelen zur allgemeinen Gesundheit: Sie weisen hauptsächlich negative Korrelationen zur mentalen Leistungsfähigkeit auf. Starre Hierarchien und interner Wettbewerb zeigen die höchsten negativen Korrelationen zur »mentalen Leistungsfähigkeit«.

## Allgemeine Lebenszufriedenheit

*Manager, die in einem Umfeld mit hoher Ausprägung von Erfolgswerten wirken, sind zufriedener mit ihrer Arbeit und mit ihrem Leben* – so lautete die These für diesen Untersuchungsabschnitt.

Die Auswertung bestätigte auch diese Hypothese: Die Erfolgstreiber zeigen eine sehr hohe Korrelationen zur Arbeitszufriedenheit. Hohen Korrelationen der Items »Wissen als Kapital« »Freiraum für Entwicklung von Ideen« »voll in der Arbeit aufgehen« »komplexe Aufgaben anpacken können« und »unterschiedliche Arbeitsweisen zulassen« verdeutlichen die Wichtigkeit der Wertschätzung der Mitarbeiter und die Bedeutung von individueller Freiheit und Entfaltung für die Arbeitszufriedenheit. Die »aktive Unterstützung der Gesundheit der Mitarbeiter« durch den Arbeitgeber rutscht im Ranking der Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit nach hinten, bleibt aber im Kontext der anderen Erfolgstreiber im insgesamt sehr hohen Niveau.

Das Top-Item »Wissen der Mitarbeiter ist das höchste Kapital« zeigt die stärkste Korrelation. Hier ist auch auf die Interdependenz zur »Wichtigkeit der Weiterbildung« für die Arbeitszufriedenheit zu sehen.

Aufgrund der hohen Interdependenzen der Items »Arbeitszufriedenheit« und »allgemeine Lebenszufriedenheit« ergaben sich ähnliche Zusammenhänge der Erfolgswerte zur »allgemeinen Lebenszufriedenheit«. Insgesamt ergab sich daher hier ein ähnliches Bild wie bei der Arbeitszufriedenheit – wenn auch mit etwas niedrigeren Korrelationen.

Befragte, die mit Schwung und Elan arbeiten, voll in der Arbeit aufgehen zeigen bei ihren Antworten die höchsten Lebenszufriedenheit. Negativen Einfluss auf die Zufriedenheit haben vor allem die Unternehmenskulturen, die hierarchisch starr strukturiert sind und stark den internen Wettbewerb um Leistungen und monetäre Anerkennung fördern. Der Vergleich von Arbeits- und Lebenszufriedenheit zeigt, wie eng »Leben« und »Arbeiten« mit der Zufriedenheit der Befragten verknüpft sind.

## Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich

Die Fragen zu den »sozialen Ressourcen im Arbeitsbereich« zeigen inhaltliche Parallelen zu den Items aus der Untersuchung Unternehmenskultur. Dies ermöglicht eine Beurteilung der Konsistenz des Antwortverhaltens und darüber hinaus das Erkennen von Interdependenzen.

<b>Tabelle 3: Ausgewählte Items zur Untersuchung der sozialen Ressourcen im Arbeitsbereich</b>	
<b>Itemformulierung</b>	<b>Itemname</b>
Das gegenseitige Vertrauen ist in meinem Arbeitsumfeld so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	Gegenseitiges Vertrauen
Wie sehr können Sie sich auf Ihre Vorgesetzten (falls vorhanden) verlassen?	Verlässlichkeit Vorgesetzte
Wie sehr können Sie sich auf Ihre Arbeitskollegen/-kolleginnen verlassen?	Verlässlichkeit Kollegen
Insgesamt gesehen ist unser Betriebsklima...	Beurteilung Betriebsklima
Ich arbeite gern für mein Unternehmen	Arbeitsfreude

Das ausgewählte Set von Items zu den »sozialen Ressourcen am Arbeitsplatz« (siehe Tabelle 3) zeigt sehr hohe Korrelationen untereinander. Sie gehören eindeutig und mit höchster Signifikanz zusammen. Da wir hier eine Betrachtung der individuellen Situation im Zusammenhang mit bilateralen Beziehungen auf kollegialer und vorgesetzter Ebene und im Kontext mit dem Gesamtunternehmen sehen, können wir auf die hohe Bedeutung einer ausgewogenen, sozialen Einbindung in das Unternehmen schließen. Die Einflüsse der sozialen Parameter untereinander dürften hoch sein. Zum Beispiel wird eine negative Entwicklung bei der Verlässlichkeit der Vorgesetzten direkte Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Arbeitsfreude haben. Eine Berechnung der Wirkungsfaktoren dieses Einflusses findet in dieser Betrachtung jedoch nicht statt.

Der Vergleich der fünf Items aus dem Bereich der »Sozialen Ressourcen am Arbeitsplatz« im Zusammenhang zu den Erfolgstreibern bzw. Erfolgsbremsen (siehe Tabelle 1) zeigt eine hohe Ähnlichkeit der Ergebnisse sowohl in der Stärke der Korrelationen als auch im Ranking der Deep White-Items. Um Redundanzen zu vermeiden, genügt es, die Erfolgswerte mit dem »allgemeinen Betriebsklima« zu vergleichen. Denn das Betriebsklima hat insgesamt die höchsten Korrelationen zur Unternehmenskultur und die höchsten Korrelationen zu den anderen vier Bereichen – und spiegelt damit die »sozialen Ressourcen« am besten wider.

Das Ergebnis: Die »sozialen Ressourcen«, zusammengefasst im »allgemeinen Betriebsklima«, haben durchweg hohe bis sehr hohe Korrelationen zu den Werten der Erfolgskultur.

Wenn das Vertrauen untereinander stimmt, man sich auf die Kollegen und den Chef verlassen kann, dann macht der Job Spaß und die befragten Manager gehen voll und ganz in der Arbeit auf. Dieses Idealbild einer Erfolgskultur kann eindeutig aus den starken Interdependenzen zwischen »gegenseitigem Vertrauen«, »Verlässlichkeit der Kollegen«, »Verlässlichkeit der Vorgesetzten« und »Arbeitsfreude« – die für das gute Betriebsklima stehen, das wiederum hochsignifikant mit »hohem Engagement bei der Arbeit« und »Schwung und Elan bei der Arbeit« korreliert – interpretiert werden.

Die Beurteilung des Betriebsklimas hat fast durchweg die höchsten Korrelationen zu den dargestellten Erfolg treibenden Kulturprofilen in Unternehmen. Im Ranking der Erfolgstreiber stehen auch wieder individuelle Entwicklung, Freiraum und Kreativität auf den ersten Plätzen. Eine bemerkenswerte Veränderung zu den bisherigen Darstellungen zeigt sich durch die steigende Bedeutung des Items »beständige Strategie«. Beständigkeit steht gegen Change. Change-Management-Prozesse wirken sich aufgrund der Veränderung einer Strategie zunächst negativ auf die sozialen Ressourcen aus und führen damit zu einer Abschwächung der Erfolgstreiber. Vor dem Erfolg einer veränderten Strategien stehen somit diese durch den Prozess ausgelösten Belastungen.

Das Betriebsklima, einschließlich der inhaltlich ähnlichen Items wie »gegenseitiges Vertrauen«, »Verlässlichkeit der Kollegen« und »Verlässlichkeit der Vorgesetzten« zeigt negative Korrelationen zu den meisten Erfolgsbremsen. Der interne Wettbewerb um Leistungen und Prämien sowie die Indikatoren für starre Hierarchien und Entscheidungswege gehen mit den Erfolgsbremsen einher. Die Korrelationen sind zwar nicht so hoch wie bei den Erfolgstreibern, können jedoch als bedeutend bezeichnet werden, zumal die Signifikanzen der Korrelationskoeffizienten höchst mögliches Ausmaß haben.

Eine ausgeprägte Arbeitsroutine erweist sich im Zusammenhang zu den Erfolgsbremsen nicht als relevant im Sinne der Erfolgsbremsen. Im Gegenteil wirkt sich die Arbeitsroutine tendenziell positiv aus, weil diese (positiven) Korrelationen die Erfolgsbremsen eher abschwächen. Das gleiche gilt für die Kultur, die »Arbeitsergebnisse stets an den Zielen zu messen«, die sich ebenfalls eher positiv auf das Betriebsklima auswirkt.

## Arbeitszufriedenheit

Der Bereich Arbeitszufriedenheit ist in der SHAPE-Studie mit einem umfangreicheren Fragenkomplex untersucht worden. Es sind eine Reihe von Items abgefragt worden, die konstruktgleich auf die Arbeitszufriedenheit laden (siehe Tabelle 3). Aus der medizinischen Praxis der Patientenbetreuung bringen die Initiatoren der SHAPE-Studie langjährige Erfahrung über die psychosomatischen Zusammenhänge zwischen den erlebten Arbeitsbedingungen, der Arbeitszufriedenheit und dem allgemeinen Gesundheitsempfinden in die Studie mit ein.

<b>Tabelle 4: Ausgewählte Items zur Untersuchung der Arbeitszufriedenheit</b>	
<b>Itemformulierung</b>	<b>Itemname</b>
Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	Möglichkeit Fähigkeiten zu gebrauchen
Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	Zufriedenheit Aufstiegsperspektiven
Sind Sie mit dem Arbeitstempo (in Ihrer direkten Arbeitsumgebung) zufrieden?	Zufriedenheit Arbeitstempo
Wenn Sie sich noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf (die gleiche Tätigkeit) wählen?	Gleiche Berufs, Tätigkeitswahl
Ich habe richtig Freude an der Arbeit	Arbeitsfreude
Meine Arbeit macht mir wenig Spaß, man sollte nicht zuviel erwarten	Wenig Spaß an Arbeit
Meine Arbeit verläuft immer im gleichen Trott, daran kann man nichts machen	Arbeitstrott
Insgesamt gesehen: Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit wirklich interessant und befriedigend ist?	Interessante, befriedigende Arbeit

Inwiefern wirkt sich nun die Unternehmenskultur darauf aus, dass die Arbeit als interessant und befriedigend empfunden wird? *Manager, die in einem Umfeld mit hoher Ausprägung von Erfolgswerten wirken, empfinden ihre berufliche Tätigkeit interessant und befriedigend* – so lauten in diesem Zusammenhang die These.

Die Items korrelieren untereinander unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen – worauf bei der Interpretation zu achten war. Insgesamt zeigen die ausgewählten Items hohe Interdependenzen aufgrund ähnlicher zugrunde liegender Konstrukte.

Der Vergleich mit den Erfolgstreibern und Erfolgsbremsen (Tabelle 1) ergab folgende Ergebnisse: Das obere Drittel im Ranking der Korrelationen zu den Bedingungen einer Erfolgskultur wird von Werten geprägt, die die individuelle Arbeitsweise des Einzelnen und die

Anerkennung betreffen. Der Mensch steht im Mittelpunkt, wenn es um Arbeitszufriedenheit geht. Das zweite Drittel im Ranking der Zusammenhänge betrifft überwiegend Bedingungen, die das Unternehmen als Ganzes beschreiben. Je tiefer das Ranking der Erfolgswerte verfolgt wird, desto abstrakter wird der direkte Bezug zum Mitarbeiter. Weniger wichtig und damit als Ausnahme dieser Tendenz zeigt sich die Gesundheits-Fürsorge des Unternehmens.

Im Kontrast zur interessanten und befriedigenden Arbeit stehen die Erfolgsbremsen, die bis auf eine Ausnahme in ähnlicher Weise korrelieren wie beim Betriebsklima beschrieben.

## Arbeitszeit / Arbeitsbelastung

Motivation und Leistungsorientierung im Beruf werden im Alltag häufig daran festgemacht, wie lange ein Mitarbeiter oder Manager arbeitet, respektive mehr arbeitet als ein Acht-Stunden-Tag in der Regel vorsieht. »Ungesund« im wahrsten Sinne des Wortes ist zuviel Arbeit, wenn das persönlich zumutbare Maß dauerhaft überschritten ist. In der Befragung wurden Indikatoren für zuviel Arbeit abgefragt, wie die durchschnittliche Wochenarbeitszeit (bis über 60 Stunden), das Maß der Wochenendarbeit (bis über 10 Stunden) und die täglichen Überstunden (oft länger als acht Stunden im Büro). Die vorliegende Analyse konzentriert jedoch weniger auf die gezählten Stunden, sondern vielmehr auf das Motiv für (zu) viel Arbeitszeit – und im Speziellen auf das fremdbestimmte Motiv, weil aus dieser Ursache am ehesten negative Zusammenhänge zu den Erfolgswerten vermutet werden.

Die These lautet hier: *Mehrarbeit, die fremdbestimmt mit Druck oder aus Angst um den Job erbracht wird, schadet der Gesundheit und hat negative Auswirkungen auf die Erfolgswerte im Unternehmen.*

Arbeitsdruck ist ein fremdbestimmtes Motiv, das mehr oder weniger belastend empfunden werden kann. Die folgende Übersicht (Tabelle 5) zeigt, welche Motive für Mehrarbeit vorliegen können.

<b>Tabelle 5: Motive für längere Arbeitszeit</b>	
<b>Itemformulierung</b>	<b>Itemname</b>
Ich bleibe oft länger als 8 Stunden im Betrieb,...	
... um die Arbeit zu bewältigen.	Arbeitsdruck
... weil es von mir erwartet wird.	Erwartungsdruck
... weil Karriere nur nach 17h gemachten werden kann.	Karrieredruck
... weil es alle machen.	Gruppendruck
... weil ich Angst um meinen Job habe.	Angst um Job

Die Items korrelieren untereinander unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen. Wie die Auswertung zeigte, gehören Gruppendruck und Karrieredruck als Motiv für oft längere Arbeitszeit am ehesten zusammen. Gruppendruck wiederum korreliert recht hoch mit der Angst um den Job und dem Erwartungsdruck. Die höchsten Korrelationen zur Unternehmenskultur zeigt das Kriterium Gruppendruck.

Betrachten wir nun wieder den Bezug zu den Werte-Items (siehe Tabelle 1). Wieder ist das Ergebnis eindeutig: Unter »Gruppendruck« leiden die Erfolgstreiber im Unternehmen, während die meisten Erfolgsbremsen verstärkt werden. Die negativen Korrelationskoeffizienten sind eindeutig und hochsignifikant (mit Ausnahme der Items Corporate Design und Gesamterscheinungsbild des Unternehmens). Ähnliches gilt für die Items »Arbeitsdruck«, »Erwartungsdruck«, »Karrieredruck« und die »Angst um den Job«.

Dass Angst und Druck keine guten Motive für gesunde Leistungen sind, ist eine Alltagserfahrung, die leicht nachzuvollziehen ist. 69 Prozent der Befragten, die sich dazu bekennen, öfter Überstunden zu machen, glauben, die Arbeitsbelastung sei schädlich für ihre Gesundheit, 74 Prozent sehen eine schädliche Wirkung auf die Lebensqualität.

Regelmäßige und allenthalben anerkannte Mehrarbeit wirkt sich im Ergebnis auch eher negativ auf den Erfolg des Unternehmens aus,

wenn sie zur Erfüllung zu hoher Fremderwartungen erbracht wird. Das ist alarmierend. Die Analyse zeigt eindeutig, dass fremdbestimmter Druck vor allem mit Erfolgsbremsen korreliert. An erster Stelle stehen hier der interne Wettbewerb um Leistung und Honorierung sowie allzu starre Hierarchien im Unternehmen.

### **Fazit für das Gesundheitsmanagement im Unternehmen**

Alle Thesen dieser Untersuchung, die darauf abzielten, die Auswirkungen von Spitzenleistungen und Erfolg sowie die Auswirkungen der gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen auf den Erfolg des Unternehmens aufzuzeigen, konnten mit der Auswahl der dargestellten Ergebnisse bestätigt werden. Gesundheit und Leistungsfähigkeit gehen miteinander einher und haben einen messbaren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.

Der Zusammenhang zwischen gesundheitlicher Fürsorge der Arbeitgeber zum Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens war die Ausgangssituation aus der Deep White Studie. Sie konnte hier in vollem Umfang bestätigt werden, doch der Zusammenhang ist nicht monokausal. Die Untersuchung bringt weitere Zusammenhänge ans Licht, die im Vergleich noch viel stärker auf die erfolgsfördernden Werthaltungen im Unternehmen wirken. Ob Gesundheitszustand, Leistungsfähigkeit, Arbeits- und Lebenszufriedenheit oder im Ganzen betrachtet das Betriebsklima, über alle Indikatoren zeigt sich: Wenn die soften Faktoren im Unternehmen stimmen, wenn die Work-Life-Balance ausgeglichen ist, stimmt es auch mit den erfolgstreibenden Unternehmenskulturen.

In dieser Analyse wurden die gegenseitigen Zusammenhänge eines umfassenden Gesundheitsbegriffes mit Erfolgstreibern im Unternehmen untersucht. Die Schlussfolgerung, dass die mentale und körperliche Gesundheit der Befragten mit dem Erfolg des Unternehmens zusammenhängt, ist damit eine mittelbare. Aber die starken Indikatoren, die uns die gemessenen Daten liefern, machen es leicht, diesen Zusammenhang als belegt zu betrachten.

Die viel beschworene Work-Life Balance, die einen ausgeglichenen Lebensstil zwischen Spitzenleistungen und Erfolg auf der einen Seite und Gesundheit und sozialer Lebensqualität auf der anderen Seite beschreibt, hat ihre Bedeutung. Immer mehr Führungskräfte suchen den Weg aus der einseitigen und übertriebenen Arbeitsbelastung.

Die Studie liefert stichhaltige Belege für die negativen Auswirkungen auf die betroffenen Personen und ihren Arbeitgeber, wenn die Balance nicht mehr stimmt. Ursache sind häufig die betrieblich steuerbaren Rahmenbedingungen, mit denen Manager zu Spitzenleistungen motiviert werden sollen: Leistungs- und Prämiensysteme, die mehr den internen Wettbewerb des Teams fördern als den Wettbewerb in Richtung Markt beflügeln. Kontrollsysteme mit fremdbestimmten Zielvereinbarungen und Hierarchien, die keinen Raum lassen für Kreativität und eine Null-Fehlerkultur, die die Chance verpasst, Neues aus Versuch und Irrtum zu lernen.

Wo ist der Ansatz für das Gesundheitsmanagement im Unternehmen? Die Therapie liegt nicht in der Einrichtung eines Fitnessraums für die Manager und Mitarbeiter und im gesunden Kantinenessen. Eine Unternehmenskultur, die die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Erfolg berücksichtigen soll, setzt beim Menschenbild an: Persönlichkeit, freie Entwicklung der kreativen Kräfte, fördern, wo es etwas zu fördern gibt, Herausforderungen anbieten und Leistung anerkennen. Gemeint ist eine Anerkennung, die nicht nur auf Geld setzt, sondern zum Beispiel rundum auf gesundheitliche und soziale Fürsorge des Unternehmens für seine Mitarbeiter.

Wer den wirtschaftlichen Erfolg fördern will, setzt besser auf eigenverantwortlich gesetzte Zielvereinbarungen statt auf zu hohe Zielvorgaben, meidet zu starken Druck und Wettbewerb im Betrieb, bricht immer wieder Arbeitsroutine auf, bietet Freiraum aktiv mitzugestalten und erlaubt die persönliche Entfaltung. Der Brückenschlag zu der Erkenntnis, dass der Erfolg aufhört, wenn Arbeit krank macht, ist nicht weit. Darum gehört die aktive Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter genauso zur Unternehmensverantwortung und Er-

folgssicherung wie die Forschung und Entwicklung für innovativer Produkte und Lösungen.

## **Literatur**

[1] KROMM / FRANK (*Beitrag in diesem Buch*)

### **Zusammenfassung**

Eine Studie der Unternehmensberatung Deep White in Bonn hat den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg untersucht und hierbei die Werte identifiziert, die den Unternehmenserfolg am stärksten beeinflussen. Eine Verknüpfung dieser Ergebnisse mit zentralen Ergebnissen der SHAPE-Studie macht deutlich, dass eben diese »Erfolgstreiber« auch mit der Gesundheit der Mitarbeiter positiv korrelieren. Dieser Zusammenhang gilt besonders für folgende sieben, die Kultur eines Unternehmens prägenden Werte: Schwung und Elan bei der Arbeit, klar formulierte Vision, Freiraum für Ideen und Kreativität, Wissen als Kapital (das heißt das Wissen der Mitarbeiter wird als wichtigstes Kapital geschätzt), voll in der Arbeit aufgehen, Toleranz gegenüber Arbeitsweisen, Herausforderung (also die Möglichkeit, komplexe Aufgaben anpacken zu können).