

Schlechte Unternehmenskultur als Gesundheitsrisiko. Eine schlechte Unternehmenskultur geht mit einem deutlich höheren gesundheitlichen Risiko für Mitarbeiter einher. Es gibt also einen klaren Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie Beschäftigte ihre Arbeit erleben, und ihrer Gesundheit.

VON THOMAS BERNER

In Unternehmen mit mieser Stimmung leiden mehr als doppelt so viele Mitarbeitende an Beschwerden, nicht nur körperlich, sondern auch psychisch. Die Konsequenzen liegen auf der Hand: Nicht nur die Stimmung ist schlecht, sondern auch die Qualität der Arbeit. Unzufriedene Kunden infolge von Fehlern, höhere Personalkosten wegen krankheitsbedingten Absenzen ziehen einen Betrieb wirtschaftlich sukzessive nach unten.

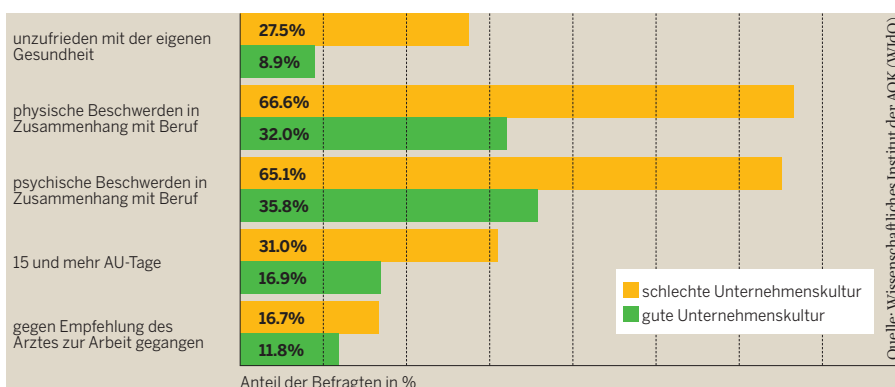
Schlechte Unternehmenskultur macht krank. Das Wissenschaftliche Institut des deutschen Krankenversicherers AOK (WiDO) ging im Fehlzeiten-Report 2016 erstmalig der Frage nach, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Dazu wurde im Februar 2016 eine Repräsentativbefragung von insgesamt 2007 Erwerbstätigen im Alter zwischen 16 und 65 Jahren durchgeführt, bei der die Unternehmenskultur mit ihren verschiedenen Facetten erfasst wurde, darunter beispielsweise der Führungsstil, die Mitarbeiterorientierung und die Entlohnungsgerechtigkeit. Danach sind Mitarbeitern vor allem die Loyalität des Arbeitgebers (78 Prozent) und der Aspekt des Lobens (69 Prozent) im Arbeitsalltag wichtig. Diese und weitere Merkmale machen eine gute und gesundheitsfördernde Unternehmenskultur aus. Doch nur 55 Prozent der Beschäftigten erleben tatsächlich, dass der Arbeitgeber hinter ihnen steht, wie auch lediglich die Hälfte der Beschäftigten für gute Arbeit gelobt wird.

Die WiDO-Befragung zeigt, dass Beschäftigte, die ihre Unternehmenskultur als schlecht empfinden, deutlich unzufriedener mit ihrer eigenen Gesundheit sind und häufiger über körperliche und psychische Beschwerden berichten, die im Zusammenhang mit ihrer Arbeit stehen. So geht eine schlecht bewertete Unternehmenskultur bei 27,5 Prozent

der Befragten mit gesundheitlicher Unzufriedenheit einher. Dieser Anteil ist damit dreimal so hoch wie in der Vergleichsgruppe, die ihre Unternehmenskultur positiv wahrnimmt (8,9 Prozent). Mehr als doppelt so häufig wird bei einer schlechten Unternehmenskultur ausserdem über körperliche Beschwerden berichtet, die im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit stehen (66,6 Prozent im Vergleich zu 32 Prozent bei einer guten Unternehmenskultur).

Trotz Krankheit zur Arbeit gehen. Bei den psychischen Beschwerden sind die Verhältnisse ebenso (65,1 Prozent gegenüber 35,8 Prozent bei einer guten Unternehmenskultur) – siehe Abbildung. Unterschiede gibt es aber auch im Umgang der Beschäftigten mit ihren Erkrankungen: Bei einer schlecht bewerteten Unternehmenskultur hat nahezu jeder Dritte (31 Prozent) im letzten Jahr mehr als zwei Wochen im Betrieb gefehlt. In der Vergleichsgruppe mit einer positiv erlebten Unternehmenskultur war dies nur etwas mehr als jeder Sechste (16,9 Prozent). Letztlich hat die erlebte Unternehmenskultur auch Einfluss darauf, wie häufig entgegen dem ärztlichen Rat entschieden wird, krank zur Arbeit zu gehen: Während das nur 11,8 Prozent der Beschäftigten tun, die ihre Unternehmenskultur positiv erleben, zeigen Beschäftigte in Unternehmen mit einer schlechten Unternehmenskultur häufiger ein riskantes Verhalten (16,7 Prozent).

In der Schweiz werden zwar Fehlzeiten am Arbeitsplatz ebenfalls regelmässig statistisch erfasst, doch werden diese nicht explizit in einen Zusammenhang mit einer allenfalls schlechten Unternehmenskultur gebracht. Allerdings dürfte auch in Schweizer Unternehmen die Qualität der Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Anzahl Krankheitstage haben. In der Schweiz fehlten 2015 gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) Arbeitnehmende im Durchschnitt 72 Stunden. Zu 77 Prozent waren dabei gesundheitsbedingte Absenzen verantwortlich. Die Quote der gesundheitsbedingten Absenzen der Vollzeitarbeitnehmenden betrug 2015 2,9 Prozent. Die tiefste Quote (2,1%) wies der Abschnitt «Information und Kommunikation» auf, die höchste der Abschnitt «Gesundheits- und Sozialwesen» (3,7%). Dass gerade das «gesunde» Gesundheits- und Sozialwesen mit den meisten krankheitsbedingten Absenzen aufwartet, mag überraschen. Doch in diesem Berufsfeld sind Arbeitnehmende bekanntlich vie-



Gesundheitsindikatoren in Abhängigkeit von der Bewertung der Unternehmenskultur



*Flexibel
& sicher*

Xesar

Einfach vielfältig

Produktvielfalt, zeitlos schönes Design und ein Virtuelles Netzwerk – das alles bietet das elektronische Schliesssystem Xesar.

www.evva.com

KULTUR BEWERTEN

Für eine «Kurzanalyse» der eigenen Unternehmenskultur hat Christian Katz einen Fragebogen entwickelt. Dieser steht auf der Website www.wissen.org/unternehmenskultur-gesundheit/ zur Verfügung. Wer den Fragebogen ausfüllt, erhält eine Auswertung mit individuellen Handlungsempfehlungen.



len belastenden Situationen ausgesetzt, die mitunter auch die eigene Gesundheit beeinträchtigen.

Freude und Sinn erleben. Der Umkehrschluss aus den Resultaten der AOK-Studie und auch aus den Angaben des BfS muss lauten: Gute Stimmung im Betrieb fördert die Gesundheit der Mitarbeitenden und steigert den Gewinn. Dies sieht etwa auch der Coach und Organisationsentwickler Christian Katz (wissen.org Consulting GmbH) so. Er macht sich schon seit geraumer Zeit Gedanken darüber, wie die Unternehmenskultur so gestaltet werden kann, damit sie sich auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken kann. Welche Instrumente verfügen denn Unternehmen «ganz natürlich», um die Stimmung zu heben? «Es ist in erster Linie eine Frage von Führung, denn Führung prägt die Kultur», so Christian Katz. Mitarbeitende wollen nicht nur als Arbeitskräfte, sondern als Menschen erkannt werden. Die Führung muss Freude und Sinn vermitteln, inspirierend wirken und offen für Neues sein. Ganz wichtig ist auch die Vorbildwirkung: «Führungskräfte müssen glaubwürdig, authentisch und zielstrebig sein. Alle Mitarbeitenden sollen sich an einem kraftvollen Leitbild mit definierten Werten orientieren», fährt Katz fort. Eine gute Balance von Kontrolle und Vertrauen sei wichtig.

Signale richtig erkennen. Eine hohe Fluktuation, viele Fehlzeiten, Fehlerkosten, Unpünktlichkeit, unzufriedene Kunden, allgemein unfreundliche Stimmung bis hin zu zynischen und sarkastischen Äusserungen von Angestellten werden häufig nicht als Symptome für eine fehlende oder schlechte Unternehmenskultur gesehen. Objektiv messen lässt sich der Zustand einer Unternehmenskultur nicht. Doch irgendwann muss die Faktenlage einen

Betrieb zum Handeln zwingen. Wie dann vorgegangen werden soll, erläutert Christian Katz wie folgt: «Zunächst braucht es eine gründliche Analyse. Diese kann über Fragebögen – auch webbasiert – gestartet werden. Danach erfolgt eine Reflexion der Ergebnisse, z.B. in Team-Workshops, wo dann auch Vorschläge für Massnahmen ausgearbeitet werden. Diese Vorschläge gilt es zu bewerten und für die Umsetzung auszuwählen. Und natürlich braucht es auch eine Erfolgskontrolle.»

Doch handeln sollte man bekanntlich nicht erst, wenn eine Notlage schon eingetreten ist. Das Zauberwort heisst einmal mehr: Prävention und betriebliches Gesundheitsmanagement. Die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz etwa bietet mannigfaltiges Informationsmaterial für präventive Massnahmen und auch aktive Unterstützung durch Fachleute an. Mit dem Label «Friendly Work Space» werden z.B. regelmässig Unternehmen ausgezeichnet, die sich besonders um die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden kümmern. Der Krankenversicherer Helsana wiederum hat in Zusammenarbeit mit der Psychiatrie Baselland und dem Verein Artisans die Web-Applikation leaderscare.ch ins Leben gerufen. Dieses spielerisch aufgebaute Trainingstool unterstützt Führungskräfte und Personalverantwortliche bei der Bewältigung schwieriger Situationen mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden. Denn im Zuge der im OR festgeschriebenen Fürsorgepflicht der Arbeitgeber sind die Führungskräfte gefordert, auch schon bei Verdachtsfällen für eine schwerwiegende Krankheit oder belastende Situation rechtzeitig das Gespräch mit Betroffenen zu suchen.

QUELLEN UND INFORMATIONEN

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.leaderscare.ch
www.wido.de/fzr_2016.html
Christian Katz, wissen.org Consulting GmbH