

Bernhard Badura, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens, Max Ueberle, Martina Behr

# **Sozialkapital**

## Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

(erscheint im August 2008 im Springer Verlag, Heidelberg)

Zusammenfassung der Ergebnisse

## **Die Ergebnisse der Forschungsstudie – Zusammenfassung**

Hintergrund: Immer noch wird das Sozialkapital von Unternehmen in Deutschland vernachlässigt: Die Führung, aber auch die Bewertung von Unternehmen erfolgt fast ausschließlich anhand der typisch betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen, den sogenannten „harten Unternehmensfaktoren“. Entscheidend für diese Vernachlässigung ist der Vorwurf der Nichtmessbarkeit des Sozialkapitals bzw. das Vorurteil der mangelnden Operationalisierbarkeit sogenannter weicher Unternehmensfaktoren.

Eine im Auftrag des Landes NRW und mit Mitteln der EU durchgeführte Forschungsstudie belegt jetzt das Gegenteil:

Das Sozialkapital eines Unternehmens beeinflusst wesentlich seine Wettbewerbsfähigkeit. Diese Effekte sind messbar und haben einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Die breit angelegte Untersuchung belegt, dass mitarbeiterorientierte Unternehmen, die sich kontinuierlich um die Pflege und Qualität des Sozialkapitals kümmern wettbewerbsfähiger sind. Umgekehrt gilt auch:

Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur als Kostenfaktoren gesehen, schadet dies auf Dauer ihrer Gesundheit und dem Betriebsergebnis.

Denn nicht nur Kunden und Investoren machen sich ein Bild von einem Unternehmen, das ihre Entscheidungen beeinflusst. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen die gesamte Unternehmenskultur ganzheitlich wahr. Dies hat erhebliche Effekte nicht nur auf das Wohlbefinden, sondern auch auf die konkrete Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz.

Vertrauen, gegenseitige Wertschätzung und Gemeinsamkeit in den Zielen, Überzeugungen und Werten sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Leistungserbringung. Sie bilden das Sozialkapital eines Unternehmens.

Wird das Sozialkapital zur Mangelware, häufen sich beispielsweise Missverständnisse und Konflikte, sinkt die Leistungsfähigkeit einer Organisation, leiden Leistungsbereitschaft, Loyalität und Wohlbefinden ihrer Mitglieder. Die Qualität der Führung, die Unternehmenskultur und die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen sind dafür von zentraler Bedeutung.

Das Sozialkapital eines Unternehmens lässt sich quantifizieren, ebenso sein Einfluss auf die Unternehmensbindung, auf die Qualität der Arbeit und Produktivität, auf den Grad der Zielerreichung, auf Fehlzeiten und Unfälle, auf das psychische und das körperliche Befinden.

Immaterielle Faktoren wie das Sozial- und Humankapital lassen sich – entgegen einer in den Unternehmen immer noch verbreiteten Auffassung – sehr wohl messen und gezielt fördern. Ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg wird weithin unterschätzt. Das gleiche gilt für die Gesundheit – nicht nur der Führungskräfte sondern auch der übrigen Belegschaft.

## **Gegenstand und Methodik der Forschungsstudie / Untersuchung**

Untersucht wurden Unternehmen aus dem Produktions- und Dienstleistungsbereich mit unter 100 bis 2500 Beschäftigten. Erhoben wurden Daten aus der Betriebswirtschaft, und es wurden über 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Der Rücklauf der Fragebögen betrug 45%. Die Ergebnisse wurden in Form von Fallstudien an die beteiligten Unternehmen zurückgemeldet, als Grundlage für ihre Unternehmenspolitik und das betriebliche Gesundheitsmanagement. Durch diese neue Transparenz konnten Zusammenhänge hergestellt werden, die bisher vom Management und Betriebsrat nicht gesehen wurden.

## **Worin liegt das Neue dieser Forschungsstudie?**

- Erstmalig wurden disziplinenübergreifend die Zusammenhänge zwischen sozialen, ökonomischen, psychischen und somatischen Prozessen in Unternehmen erforscht. Das betriebliche Gesundheitsmanagement erhält dadurch ein breites wissenschaftliches Fundament.
- Neu ist zudem die gelungene Verknüpfung zweier bisher nicht verknüpfter Unternehmensdaten: Befragungsdaten sowie Daten aus der Betriebswirtschaft. Dies lässt Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zu, die bisher so nicht möglich waren.
- Erstmalig ist es in Deutschland gelungen, für das Betriebsgeschehen wichtige immaterielle Faktoren zu messen und damit auch steuerbar zu machen.
- Die Ergebnisse der Forschungsstudie belegen: Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich; Gewinn und Wettbewerbsstärke von Unternehmen hängen positiv von dem Zustand bzw. der Entwicklung des Sozialkapitals ab. Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, eine hohe Qualität der Führung sowie der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sind messbare und beeinflussbare Faktoren für den Unternehmenserfolg.

## **Das Sozialkapital im Detail:**

Die untersuchten Unternehmen unterscheiden sich deutlich in der Höhe ihres Sozialkapitals. Die vermuteten Zusammenhänge zwischen Sozialkapital, Gesundheit und Unternehmenserfolg finden sich gleichwohl überall. Beispielsweise besteht in allen Unternehmen ein linearer Zusammenhang zwischen der Akzeptanz des direkten Vorgesetzten und dem Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zwischen der erlebten Unternehmenskultur und dem Ausmaß an depressiver Verstimmung, zwischen dem Zusammengehörigkeitsgefühl im Team und der persönlichen Leistungsfähigkeit, zwischen der wahrgenommenen Gerechtigkeit im Unternehmen und dem Ausmaß an Mobbing, zwischen der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und der erlebten Überforderung. Insgesamt ist der Einfluss auf die Gesundheit viel stärker als auch wir es bisher angenommen haben.

Auch auf wichtige betriebswirtschaftliche Faktoren nimmt das Sozialkapital Einfluss. Die Qualität der horizontalen Beziehungen („Netzwerkkapital“) unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übt z.B. einen nachweisbaren Effekt auf die Qualität der Arbeit, auf Krankenstände und freiwillige Fluktuation aus. Die vertikalen Beziehungen zum direkten Vorgesetzten („Führungskapital“) wirken sich besonders auf den Zielerreichungsgrad, Produktivitätssteigerung und Beteiligung am betrieblichen Vorschlagswesen aus. Die Unternehmenskultur („Überzeugungs- und Wertekapital“) wirkt sich beispielsweise nachweislich auf die Abschlüsse je Mitarbeiter, auf Krankenstände und Deckungsbeiträge im Wertpapiergeschäft aus. Sie ist die erklärungskräftigste Teilkomponente des Sozialkapitals, mit direkten wie indirekten Wirkungen auf die vertikalen und horizontalen Beziehungen, auf die Arbeitsbedingungen, auf Gesundheit und Betriebsergebnis. Damit ist festzuhalten: Das Sozialkapital ist ein bisher stark unterschätzter Erfolgsfaktor in Unternehmen.

## **Fazit und Empfehlungen**

**Die Ergebnisse der Studie zeigen: Das Sozialkapital eines Unternehmens ist messbar und beeinflussbar und ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.**

Um die Signifikanz der Forschungsergebnisse weiter zu erhärten, bauen das Forschungsteam unter Leitung von Prof. Badura und Prof. Greiner die Datenbank mit den entsprechenden Forschungsdaten und einem Pool von Unternehmen in den nächsten Jahren systematisch aus. Damit können auch weitere Forschungen sowie die Wirtschaft von diesem Datenpool profitieren.

**Die Ergebnisse erlauben Rückschlüsse darauf, wie das Sozialkapital eines Unternehmens erhöht werden kann:** Durch mitarbeiterorientierte Ausbildung und Weiterqualifizierung der Führungskräfte, durch Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung, durch ein verbessertes Berichtswesen über das Sozial- und Humankapital eines Unternehmens sowie insbesondere durch Einführung eines systematischen und nachhaltig betriebenen Gesundheitsmanagements.

Die Autorinnen und Autoren empfehlen zudem den Sozialversicherungsträgern eine **investive Sozialpolitik**, die auf den Erhalt der Erwerbsfähigkeit und auf die Vermeidung von Behandlungs- und (Früh-)Berentungsbedarf abzielt. Auch sollten Quersubventionen einzelner Unternehmen auf Kosten der Solidargemeinschaft vermieden werden. Hingegen sollten Unternehmen Belohnungen erhalten, wenn sie in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (und dadurch auch in die eigene Wettbewerbsfähigkeit) investieren.

Sozialkapital und Gesundheit sollten schließlich wegen ihrer prognostischen Relevanz für zukünftige Betriebsergebnisse auch verstärkt **bei der externen Unternehmensbewertung** berücksichtigt werden: Unternehmen mit viel Sozialkapital und gesunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind erfolgreicher und damit kreditwürdiger.