



Pressekonferenz zum Fehlzeiten-Report 2016  
AOK-Bundesverband und Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO)  
am 12. September 2016 in Berlin

**Statement von Prof. Dr. Bernhard Badura**  
**Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld (emeritiert)**  
**und Mitherausgeber des Fehlzeiten-Reports**

Es gilt das gesprochene Wort!

## **Führung und Kultur sind zwei Seiten einer Medaille**

Moderne Gesellschaften sind einerseits kulturell heterogen. Auf der anderen Seite sind sie angewiesen auf ein gemeinsames Fundament selbstverständlicher Werte, Überzeugungen und Spielregeln. Ohne ein solches Fundament können weder Gruppen, noch Organisationen, noch Märkte oder Staaten auf Dauer bestehen. Kultur befähigt zu Kooperation und gemeinsinnigem Handeln und ermöglicht, das Verhalten unserer Mitmenschen vorherzusehen. Kultur trägt dadurch wesentlich zur Berechenbarkeit und Vertrautheit der Lebens- und Arbeitswelt bei.

Die Unternehmenskultur ist, dies belegen die Beiträge des diesjährigen Fehlzeiten-Reports, von erheblicher Bedeutung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln befriedigen das individuelle Bedürfnis nach Orientierung, Sinnstiftung und Bindung. Das dadurch entstehende Wir-Gefühl erleichtert die Zusammenarbeit. Beides fördert Gemeinsamkeiten im Denken, Fühlen und Handeln, fördert Energieeinsatz, Qualitätsbewusstsein und Wohlbefinden. Mangel an Gemeinsamkeiten und Wir-Gefühl beeinträchtigt Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Kooperation, nicht Konkurrenz bewirkt Höchstleistungen. Nicht Kontrolle, sondern Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte zentrale Aufgabe der Führungskräfte sein.

Die Autorinnen und Autoren des Fehlzeiten-Reports 2016 sehen die Unternehmenskultur als ein immer wichtiger werdendes Führungsinstrument. Was unterscheidet eine „gesunde“ von einer „ungesunden“ Unternehmenskultur? Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur entweder in Richtung einer Kultur der Angst und des Misstrauens oder aber in Richtung einer Kultur vertrauensvoller Kooperation. Führung und Kultur sind zwei Seiten einer Medaille. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keine arbeitsunwilligen Mängelwesen oder bloße Kostenfaktoren – so eine heute immer noch

verbreitete Auffassung –, sondern die zentrale Quelle der Wertschöpfung. Es kommt nicht nur auf die Ergebnisse an, sondern darauf, mit welchen biopsychosozialen Kosten (z.B. Schlafstörungen, Erschöpfung, Ängsten oder Hilflosigkeitsgefühlen) sie zustande kommen. Fehlzeiten und krankheitsbedingte Leistungsbeeinträchtigungen erzeugen zwischen 10 und 15 Prozent (prinzipiell) vermeidbarer Personalkosten.

Förderung einer Kultur vertrauensvoller Kooperation erleichtert die Findung und Bindung exzellenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fördert Gesundheit und Produktivität und reduziert Stress, Fehlzeiten und Fluktuation. Neben Qualifikation sind Gesundheit und Wohlbefinden entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Menschen.

Die „digitale Revolution“ verstärkt den Trend in Richtung einer Kopfarbeitergesellschaft, in der hochqualifizierte Menschen ihren zunehmend selbstorganisierten Tätigkeiten mit viel Sozialkompetenz, Teamgeist sowie Bereitschaft zu flexibler Anpassung nachgehen. Damit einher geht ein zunehmend hoher Verbrauch an psychischer Energie für Problemlösung, Gefühlsregulierung und gelingende Kooperation. Jahrtausende lang haderten Menschen mit den Grenzen ihrer physischen Kräfte. Im 21. Jahrhundert werden sie mit den Grenzen ihrer psychischen Kräfte konfrontiert. Nichtbeachtung dieser Grenzen führt zu gesundheitlichen Schäden und einer damit verbundenen Minderung der Arbeitsfähigkeit. Die Arbeitswelt in Deutschland leidet, bedingt durch verbreitete allgemeine Müdigkeit, Mattigkeit und Erschöpfung (48,2%), Schlafstörungen (27,8%), Kopfschmerzen (35,3%), Nacken- (48,3%) und Rückenbeschwerden (47,4%) (siehe BMAS & BAUA 2016, 125), um nur einige besonders häufig auftretende psychogene Störungen zu nennen – bedingt auch durch Bewegungsmangel und Fehlernährung –, an vermeidbaren Produktivitätseinbußen und einem vermeidbaren vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß. In einer alternden Gesellschaft bewirkt dies ein zu erwartendes Mehr an Absentismus und Präsentismus, m. a. W. ein Mehr an Arbeitsausfall und Leistungsminderung.

Ausgewählte Ergebnisse des Fehlzeiten-Reports 2016:

#### 1. Führung

- Die eingeräumte Entscheidungsfreiheit hält nicht Schritt mit Anforderungen nach zunehmendem „Mitunternehmertum“;
- Wer seine Arbeit als fremdgesteuert erlebt, verliert auf die Dauer Engagement und Freude und riskiert Burnout;
- Führungskräfte wissen häufig nicht, was unter „gesunder Führung“ zu verstehen ist und wie gesunde Führung von ihnen realisiert werden soll;
- Mitarbeiter erwarten, immer mehr selbstständig entscheiden zu können; das birgt aber auch das Risiko zunehmender Selbstgefährdung;
- Nicht physische Anwesenheit ist entscheidend für die Leistungsbewertung, sondern die Arbeitsergebnisse;
- Restrukturierungen sind in Deutschland weit verbreitet und verbrauchen ein (zu) hohes Maß an psychischer Energie;
- Betriebliches Gesundheitsmanagement fördert die emotionale Bindung.

## 2. Kultur

- Kongruenz zwischen persönlichen und betrieblichen Werten ist entscheidend für die Akzeptanz der Unternehmenskultur, für Gesundheit und Betriebserfolg;
- Die insbesondere bei hoher Akzeptanz der Unternehmenskultur erwartbare hohe Organisationsbindung fördert die psychische Gesundheit und das Qualitätsbewusstsein;
- Das Beziehungsklima beeinflusst die Gesundheit und wird seinerseits von Kultur und Führung beeinflusst;
- Die emotionale Bindung der Mitarbeiter hat besondere Bedeutung für ihre Gesundheit, mehr als Pflichtgefühl oder materielles Nutzenkalkül;
- Kulturelle Vielfalt ist ein „zweischneidiges Schwert“. Sie fördert einerseits Kreativität, kann andererseits auch zur inneren Kündigung beitragen;
- Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben steht ganz oben auf der Wunschliste junger Nachwuchskräfte;
- Männer beteiligen sich stärker als Frauen am Betriebssport; Frauen ernähren sich gesünder.

Entfernt sich die Führungskultur eines Unternehmens zu weit von den kulturellen Selbstverständlichkeiten der sie tragenden Gesellschaft, birgt das Risiken für die Konformität mit Recht und Gesetz, für das gesellschaftliche Ansehen und die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Arbeit 4.0 erfordert eine Führungskultur 4.0, das heißt Führung durch Vertrauen statt Hierarchie und durch Erprobung neuer Formen der Selbstorganisation und eine Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit. Unternehmen, die in die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren, sollten dafür mit Steuererleichterungen belohnt werden.

### Literatur:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2016). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Berlin und Dortmund.

### ANSPRECHPARTNER

Dr. Kai Behrens | Pressesprecher | 030 34646-23 09 | presse@bv.aok.de