


# Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg - Werteerzeugung durch Soziale Netzwerke



Gesundheitsnetzwerk Schwarzwald-Baar

16. September 2009

**Prof. Dr. Bernhard Badura**

Universität Bielefeld

# Gemeinsamer Lernprozess

---

„Regionale Netzwerke sind gut geeignet, die verschiedenen überbetrieblichen Akteure wie Arbeitsschutzverwaltungen, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Sozialpartner, Gesundheitsämter, Weiterbildungseinrichtungen, Gesundheitsdienstleister und die Betreibe zusammen und in einen gemeinsamen Lernprozess zu bringen.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Auseinandersetzung mit der Region

---

„Die Auseinandersetzung mit der Region und das Kennenlernen des regionalen Handlungsumfeldes sind Bedingungen für den erfolgreichen Aufbau eines Gesundheitsnetzwerkes.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Lokale Akteure

---

„Regionale Netzwerke haben eine gute Chance zu funktionieren, wenn der Gründungsimpuls direkt von den lokalen Akteuren ausgeht.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Betriebe von Anfang an integrieren

---

„Will ein Netzwerk ein gesundheitspolitisches Angebot erstellen, das auf die Bedarfe der kleinen und mittelständischen Unternehmen zugeschnitten ist, muss es die Betriebe von Anfang an in den Vernetzungsprozess integrieren.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat

---

„Produktive Netzwerke bilden eine Partnerschaft zwischen Zivilgesellschaftlichen, wirtschaftlichen und staatlichen Akteuren, von der beide Seiten profitieren.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Rollenverteilung im Netzwerk

---

„Nicht alle Netzwerkmitglieder müssen alles können und alles mitentscheiden. Eine Rollenverteilung entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrem Standing in Macht-, Fach- und Prozesspromotoren kann die Effizienz von Netzwerkarbeit deutlich erhöhen und damit erleichtern.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Macht-, Fach- und Prozesspromotoren

---

„Machtpromotoren nutzen ihren Einfluss und ihre Stellung in der Region, um das Netzwerkanliegen zu stützen. Fachpromotoren verleihen aufgrund ihrer Expertise und Offenheit für neue Wege dem Netzwerk inhaltliche Konturen. Prozesspromotoren sind die „Kümmerer“ die den Netzwerkprozess am Laufen halten.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

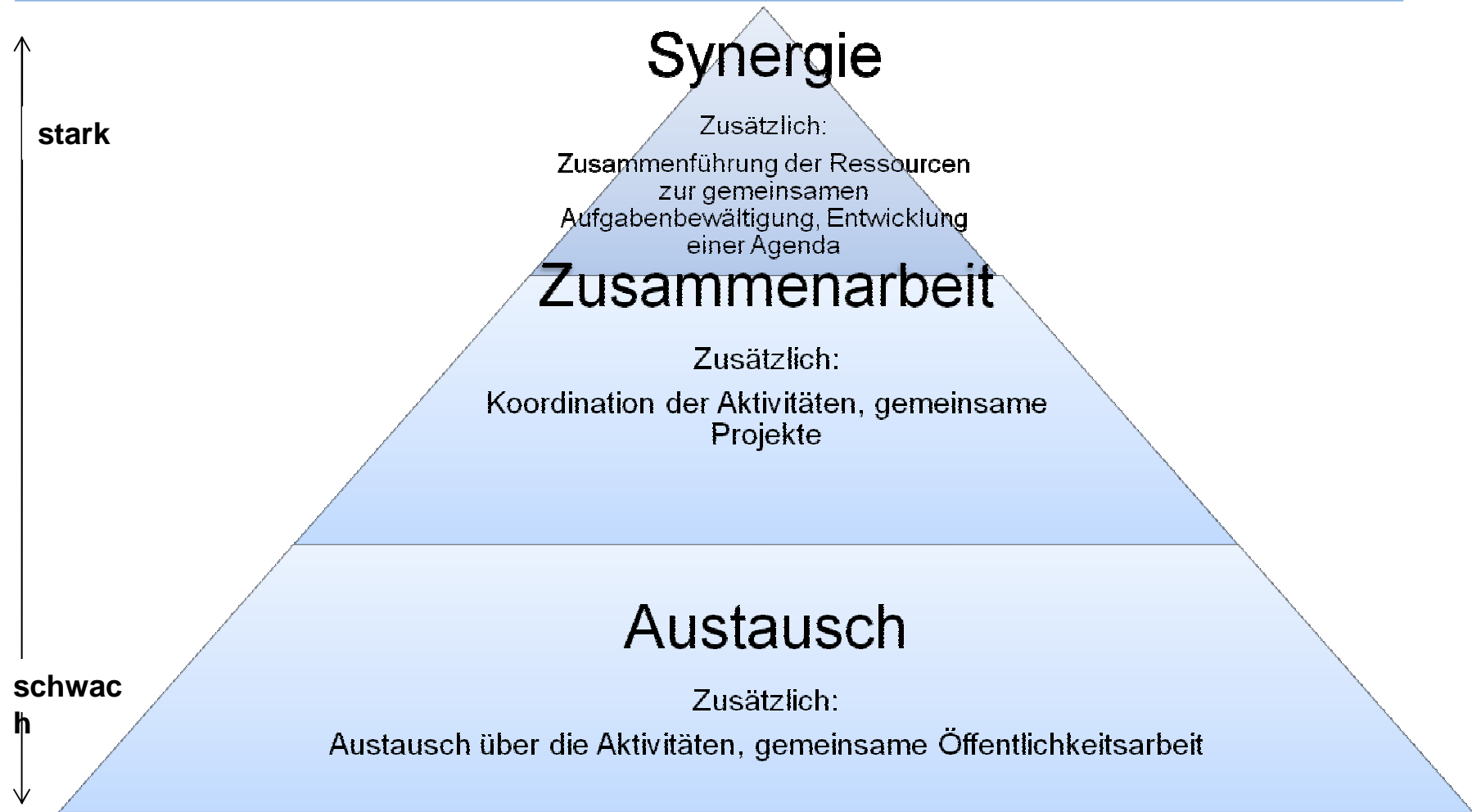
# Heterogene Zusammensetzung

---

„Eine heterogene Zusammensetzung in überbetrieblichen Netzwerken aus unterschiedlichen Branchen, Betriebsgrößen und Funktionen erweitert die Möglichkeit des Erfahrungs- und Perspektivenaustausches und schafft einen Pool von Kompetenzen.“

Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Kooperationsniveaus in Netzwerken



Quelle: eig. Darstellung nach Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, INQA (2008)

# Kooperationsniveaus in Netzwerken

## Potentielle Netzwerkpartner

### Arbeitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung

Staatliche Ämter für Arbeitsschutz

Berufsgenossenschaften und Unfallversicherungen

Krankenkassen

Arbeitsmedizinische Zentren

### Arbeitsmarkt, wirtschaftliche Selbstverwaltung

Arbeitgebervereinigungen

Industrie- und Handwerkskammern und Innungen

Gewerkschaften

Arbeitsagenturen

### Übergreifende Gesundheitspolitik, „Versorgungskette“

Gesundheitsamt

Integrationsämter

Ärztliche Vereinigungen

### Wissenschaft, Bildung und Beratung

Forschungsinstitute

Unternehmensberatungen

Weiterbildungseinrichtungen

Technologiezentren und-beratungsstellen

Stiftungen

Regionalagenturen

Demographieberater

# Grundformen der Kooperation (Entscheidungsfindung, Zielerreichung)

---

- **Selbstorganisierte soziale Netzwerke:** Kooperation auf freiwilliger Basis durch „intrinsische Motivation“ („Überzeugungen, emotionale Bindungen, Werte)
- **Markt:** Kooperation durch materielle, vornehmlich finanzielle Anreize
- **Staat:** Kooperation durch Hierarchie und Gesetz

# Biologische Grundlagen des Kooperationsvirtuosen Menschen

---

**Kropotkin (1914):** „gegenseitige Hilfe“ ist „ein wichtiges progressives Element der Evolution“

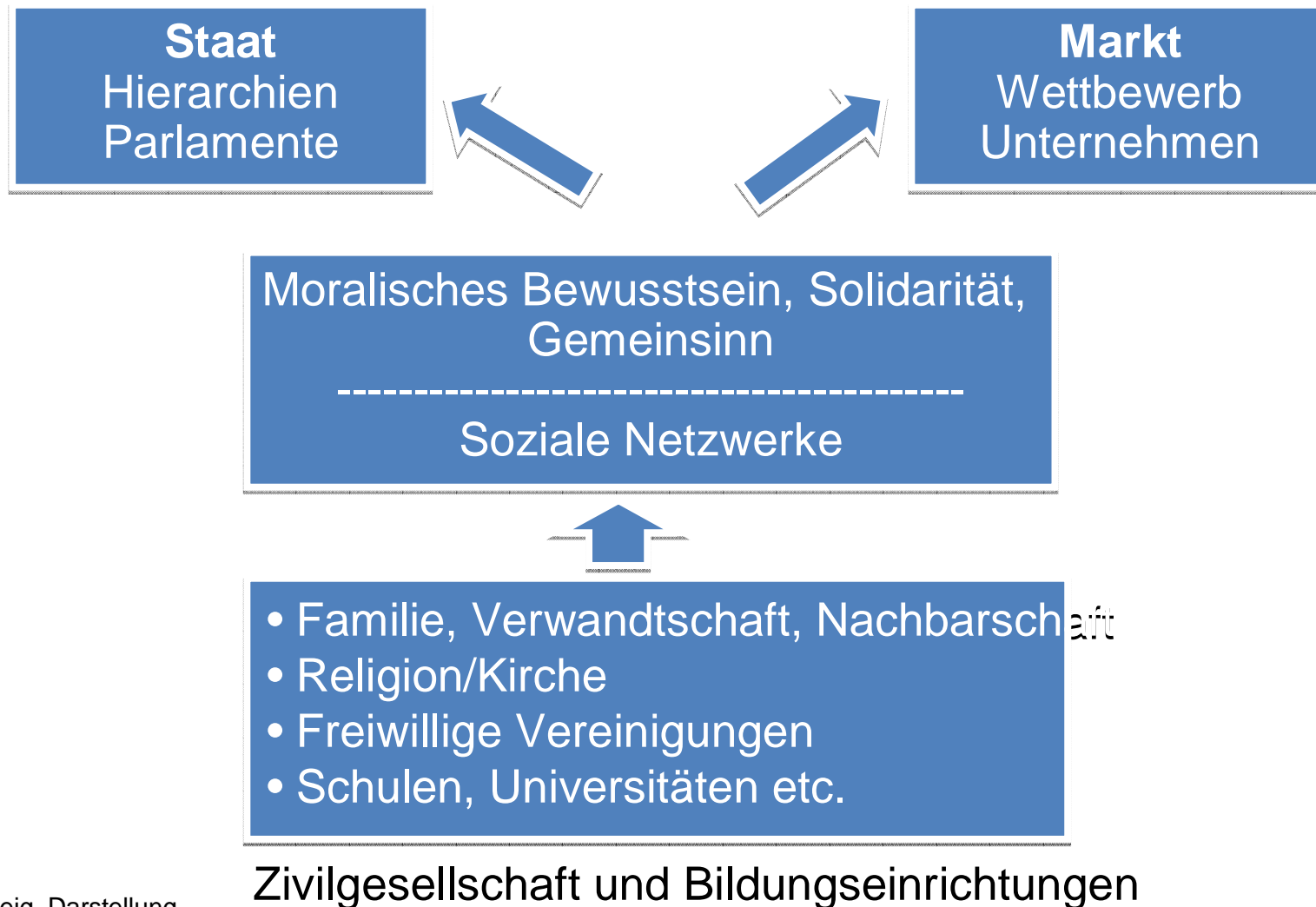
**Wilson, Wilson (2007):** gemeinsames Handeln/Kooperation „half unseren Vorfahren sich zu verbreiten“

**Insel, Fernald (2004):** das menschliche Gehirn strebt nach gelingender Kooperation und sozialer Resonanz und dem dadurch erzeugten Wohlbefinden (Dopamin, Oxytozin)

**Rizzolatti et al. (2003):** „Spiegelneuronen“ befähigen Menschen zu Empathie und Kooperation

**De Waal (2006):** „die Evolution hat den Menschen das Bedürfnis eingepflanzt dazuzugehören und sich akzeptiert zu fühlen“

# Sozialkapitalproduktion



# Das Sozialkapital einer Gesellschaft bemisst sich am:

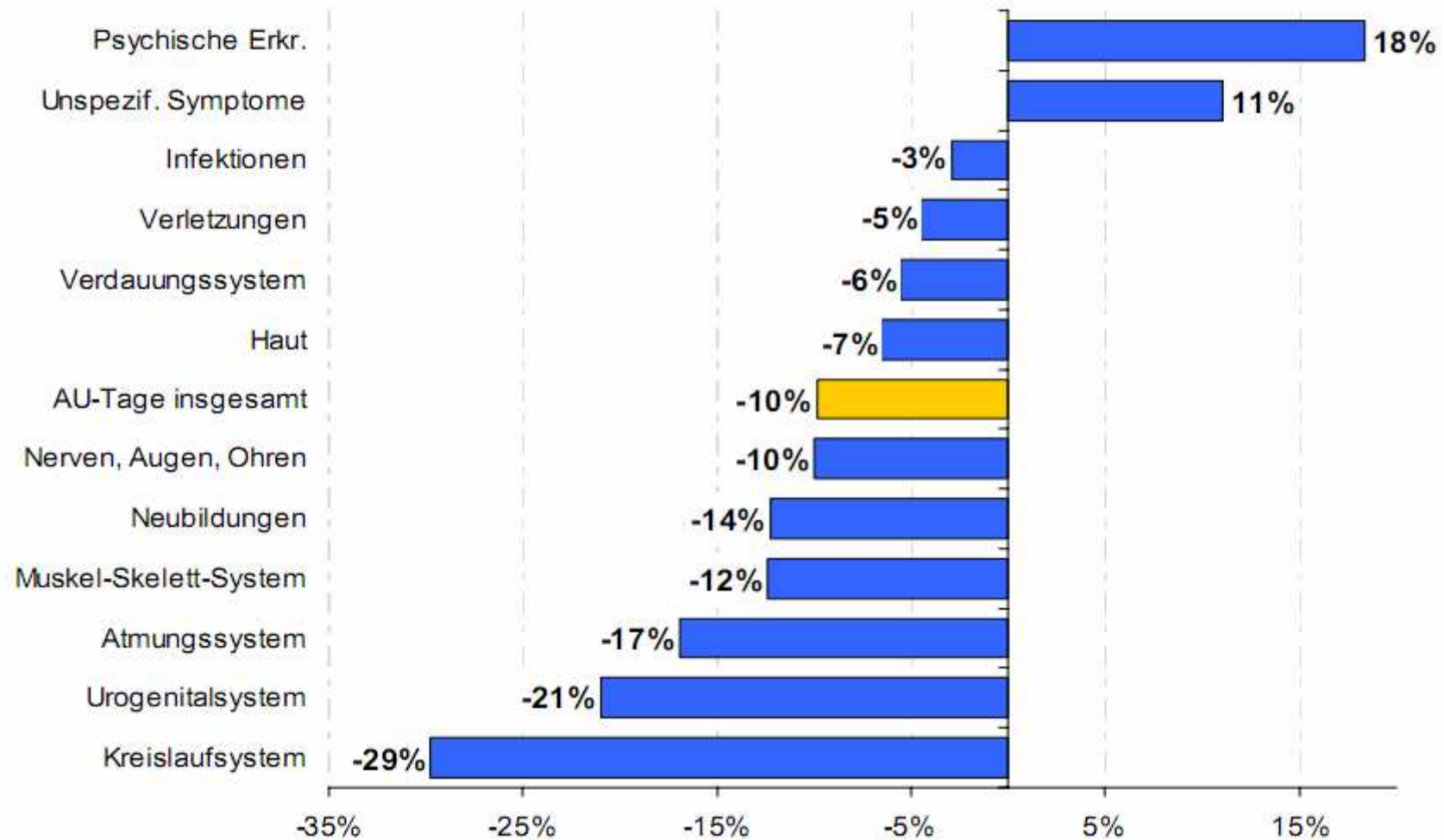
---

- Ausmaß des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung (soziale Netzwerke)
- Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Kultur)

Wenn das Sozialkapital schmilzt, nehmen die psychischen Beeinträchtigungen zu

---

# Veränderung des Krankheitsspektrums in 2007 im Vergleich zu 2000: Deutlicher Anstieg bei Fehltagen aufgrund von psychischen Erkrankungen

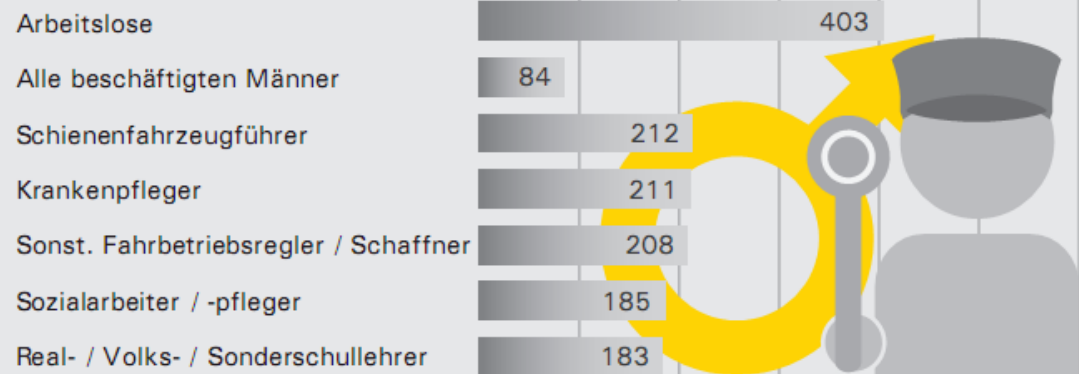


Quelle: DAK AU-Daten 2000 - 2007

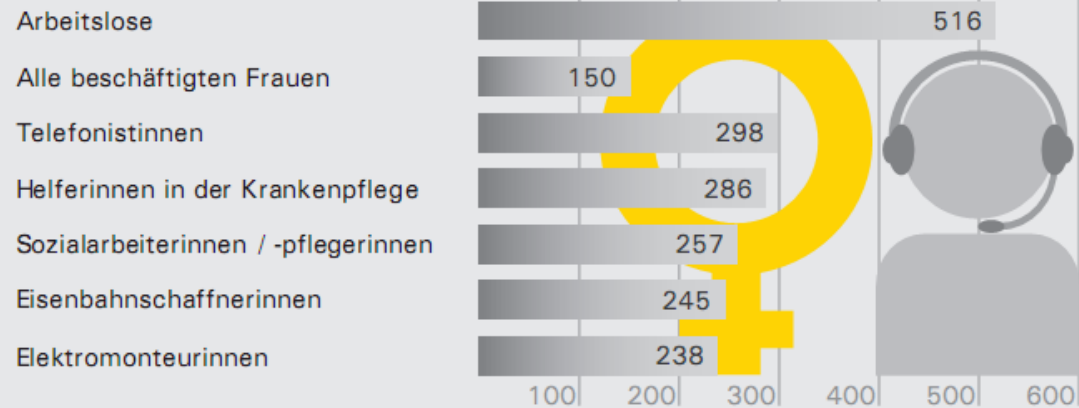
## Gruppen mit den meisten psychischen Erkrankungen

AU-Tage je 100 Mitglieder, 2007

### Männer



### Frauen



Quelle & Grafik: BKK Bundesverband

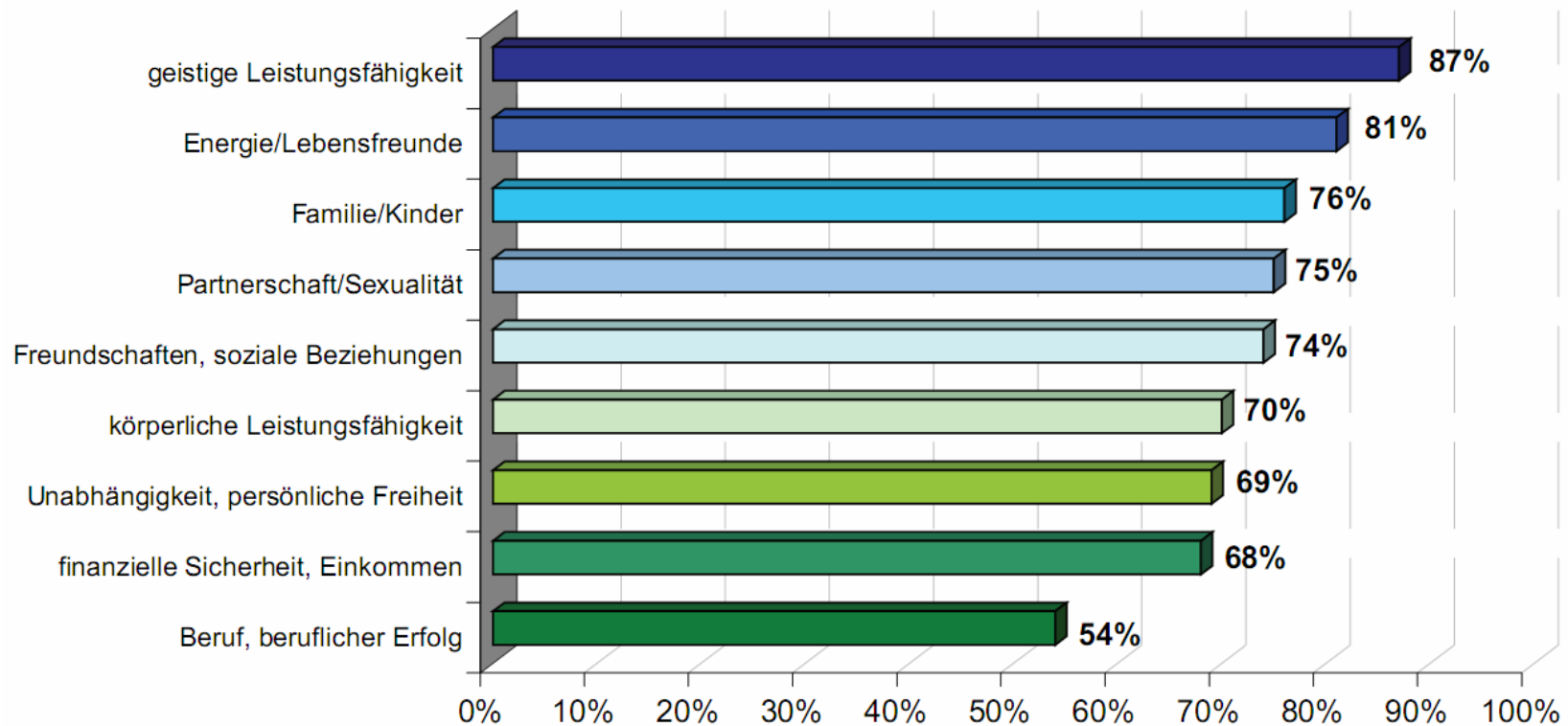
# Die gefährdete psychische Gesundheit

---

- psychische Erkrankungen (Angst, Depressionen) spielen eine immer größere Rolle
- bis zum Jahre 2020 werden psychische Erkrankungen vermutlich die zweithäufigste Krankheitsursache bilden
- psychisch Kranke sind häufiger von physischen Erkrankungen und vorzeitiger Sterblichkeit bedroht
- seit 2001 sind in Deutschland psychische Erkrankungen die Hauptursache für Frühberentung

# Was den Bürgerinnen und Bürgern wichtig ist

Frage: Was trägt am meisten zu Ihrer Gesundheit und Ihrem Wohlbefinden bei?



Quelle: DAK Bevölkerungsbefragung 2007

# Hypothesen

---

1. Organisationen unterscheiden sich in der Höhe ihres Sozialkapitals, so wie sie sich in der Höhe ihres Sach- und Humankapitals unterscheiden.
2. Je höher das Sozialkapital einer Organisation oder Organisationseinheit, desto gesünder sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Je höher das Sozialkapital einer Organisation, desto besser ist die Wettbewerbsfähigkeit.

# Drei Säulen des Sozialkapitals

## Netzwerkkapital



- Kohäsion im Team
- Kommunikation
- Sozialer „Fit“
- Soziale Unterstützung
- Vertrauen

## Führungskapital



- Mitarbeiterorientierung
- Kommunikation
- Fairness und Gerechtigkeit
- Vertrauen
- Akzeptanz des Vorgesetzten
- Soziale Kontrolle
- Machtorientierung

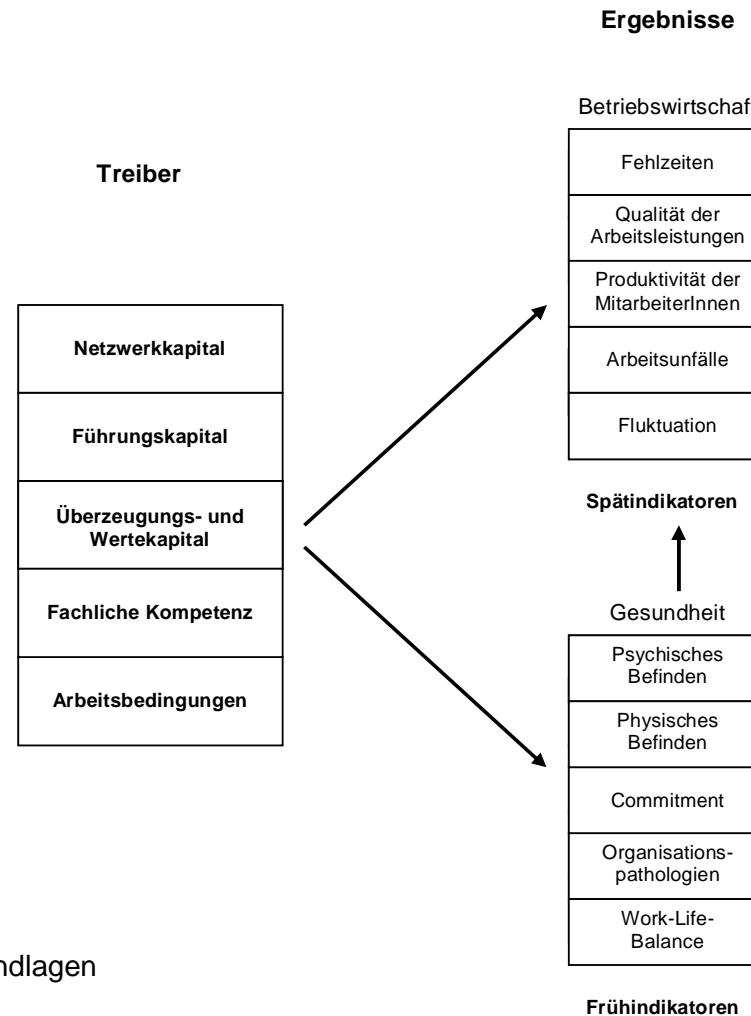
## Überzeugungs- und Wertekapital



- Gemeinsame Normen und Werte
- Gelebte Kultur
- Konfliktkultur
- Kohäsion im Betrieb
- Gerechtigkeit
- Wertschätzung
- Vertrauen

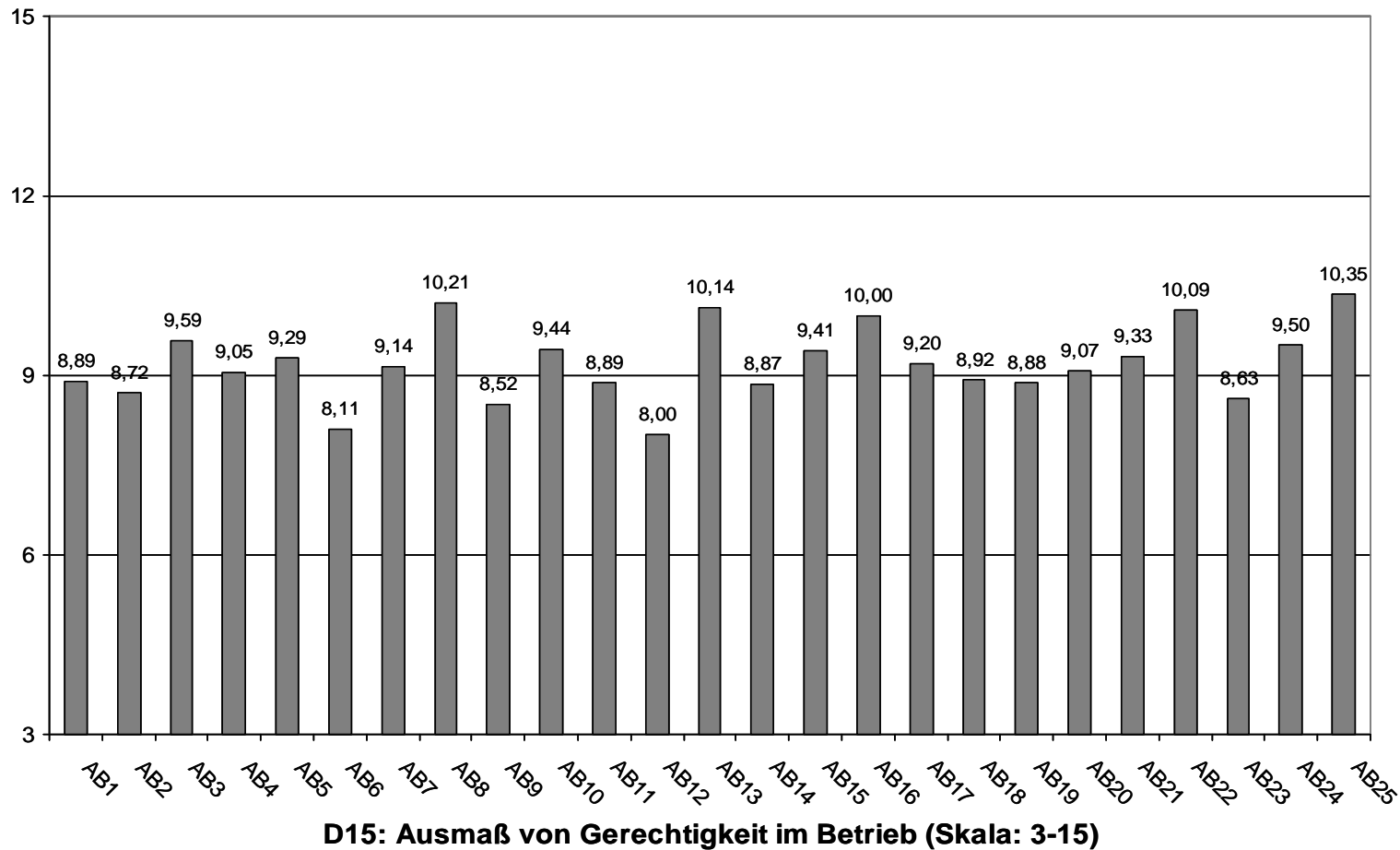
Das Sozialkapital von Unternehmen fußt auf drei Säulen, die allesamt auf den Geschäftserfolg und die Gesundheit der Mitarbeiter einwirken. Quelle: Badura et.al, Sozialkapital, 2008

# Unternehmensmodell



Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

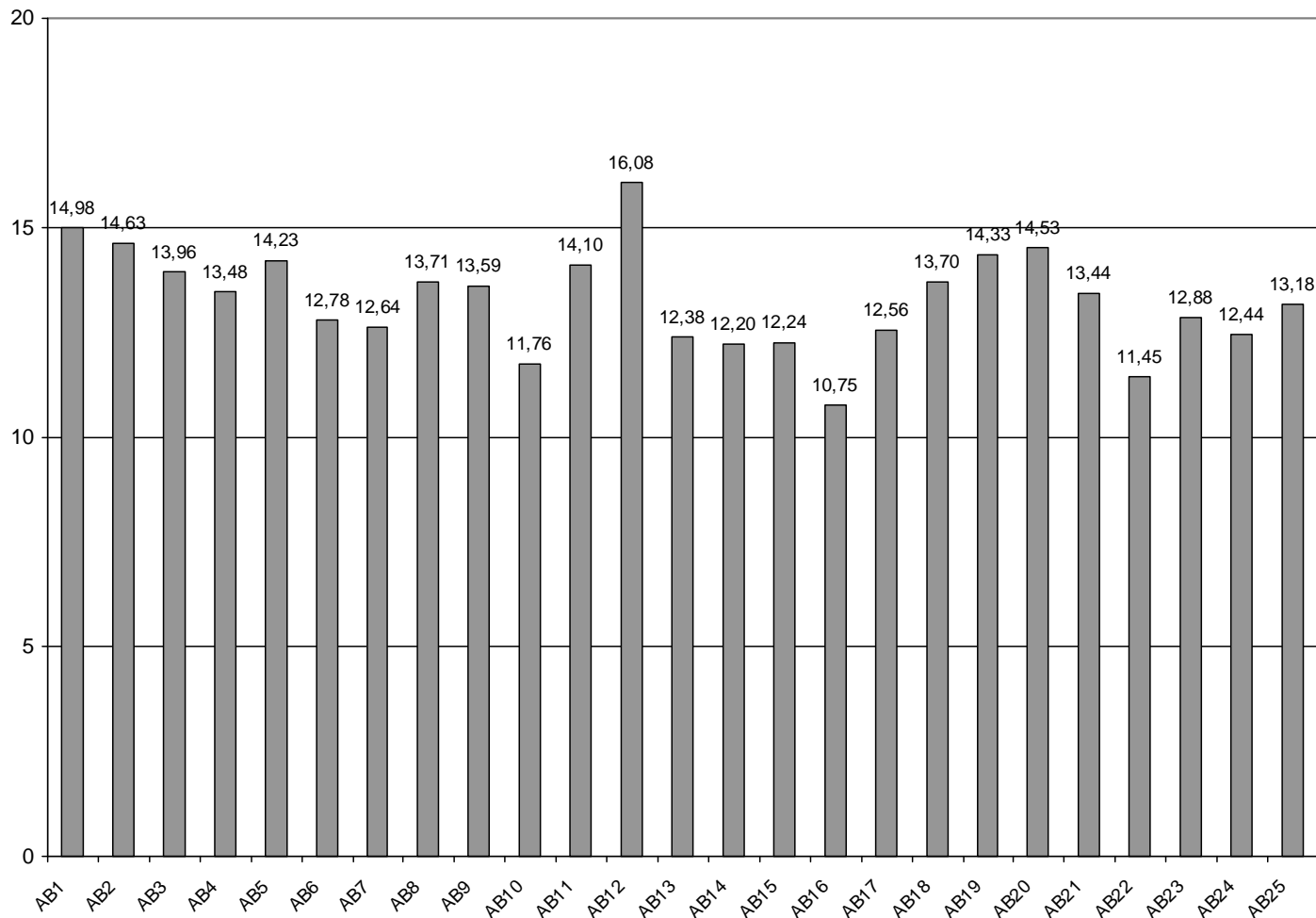
# Abteilungsvergleich zum Ausmaß von Gerechtigkeit im Betrieb



n = 954  
p = ,008

Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

# Abteilungsvergleich zur Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden

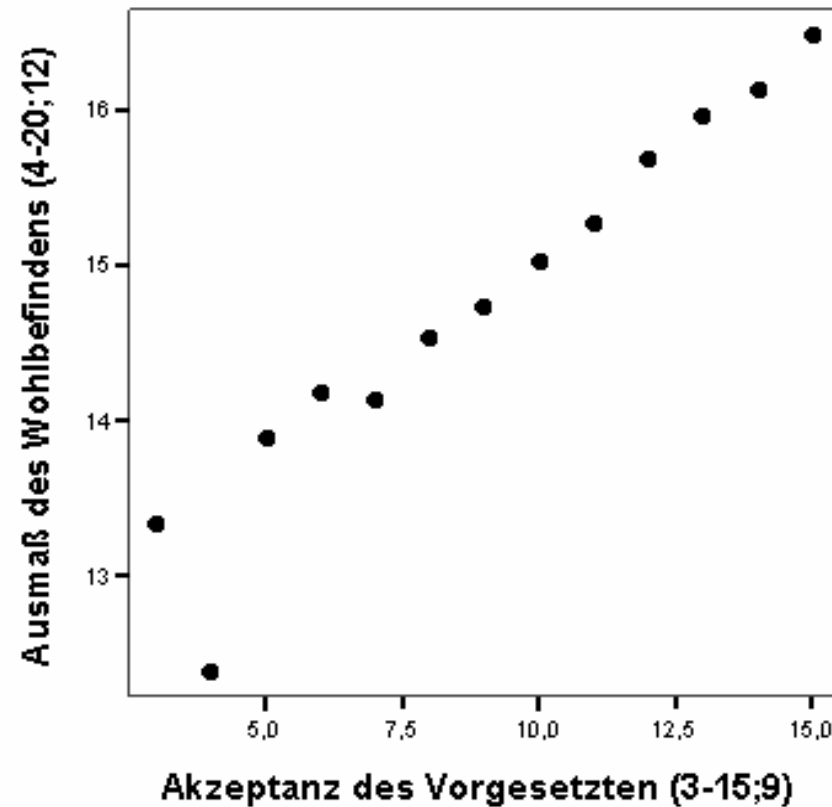


Y1: Häufigkeit psychosomatischer Krankheitsbeschwerden (Skala: 7-35)

Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

# Führungskapital und Gesundheit

n = 2287  
r = ,250\*\*

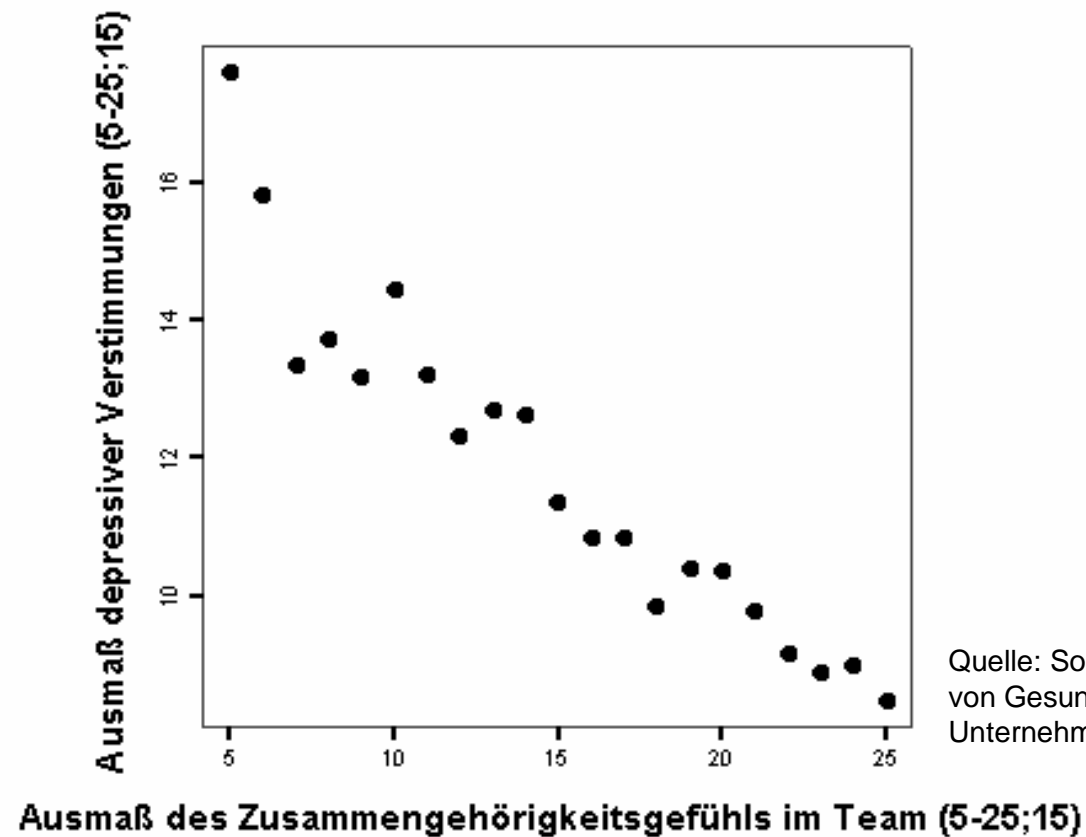


Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

## Akzeptanz des Vorgesetzten und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen

# Netzwerkkapital und Gesundheit

n = 2287  
r = -,326\*\*

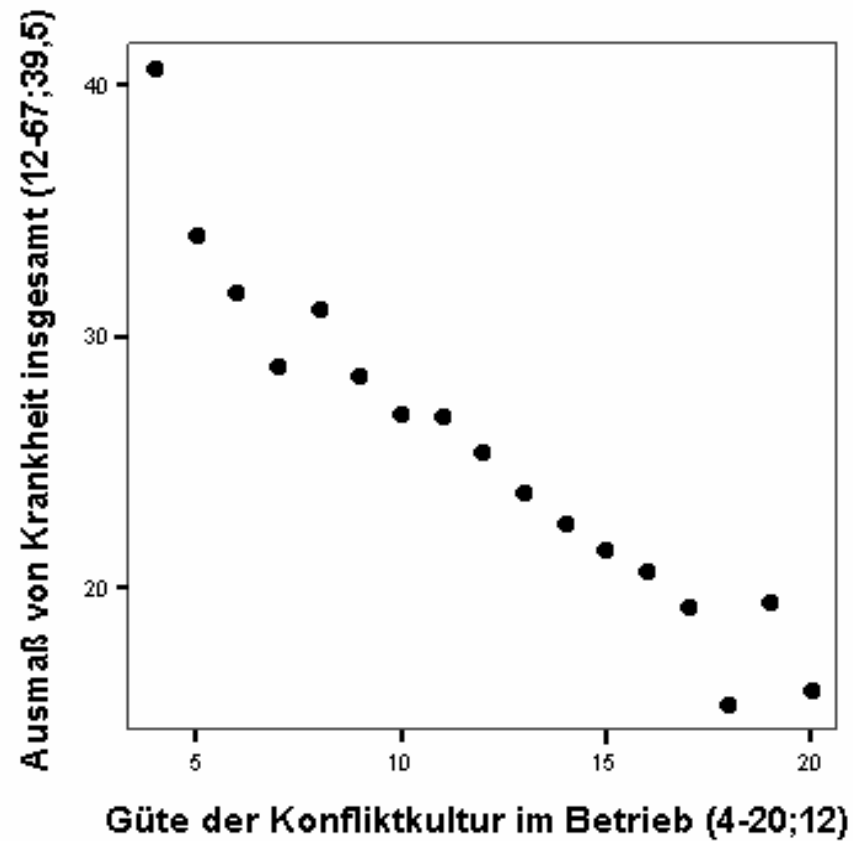


Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

## Zusammengehörigkeitsgefühl und Depression<sup>27</sup>

# Wertekapital und Gesundheit

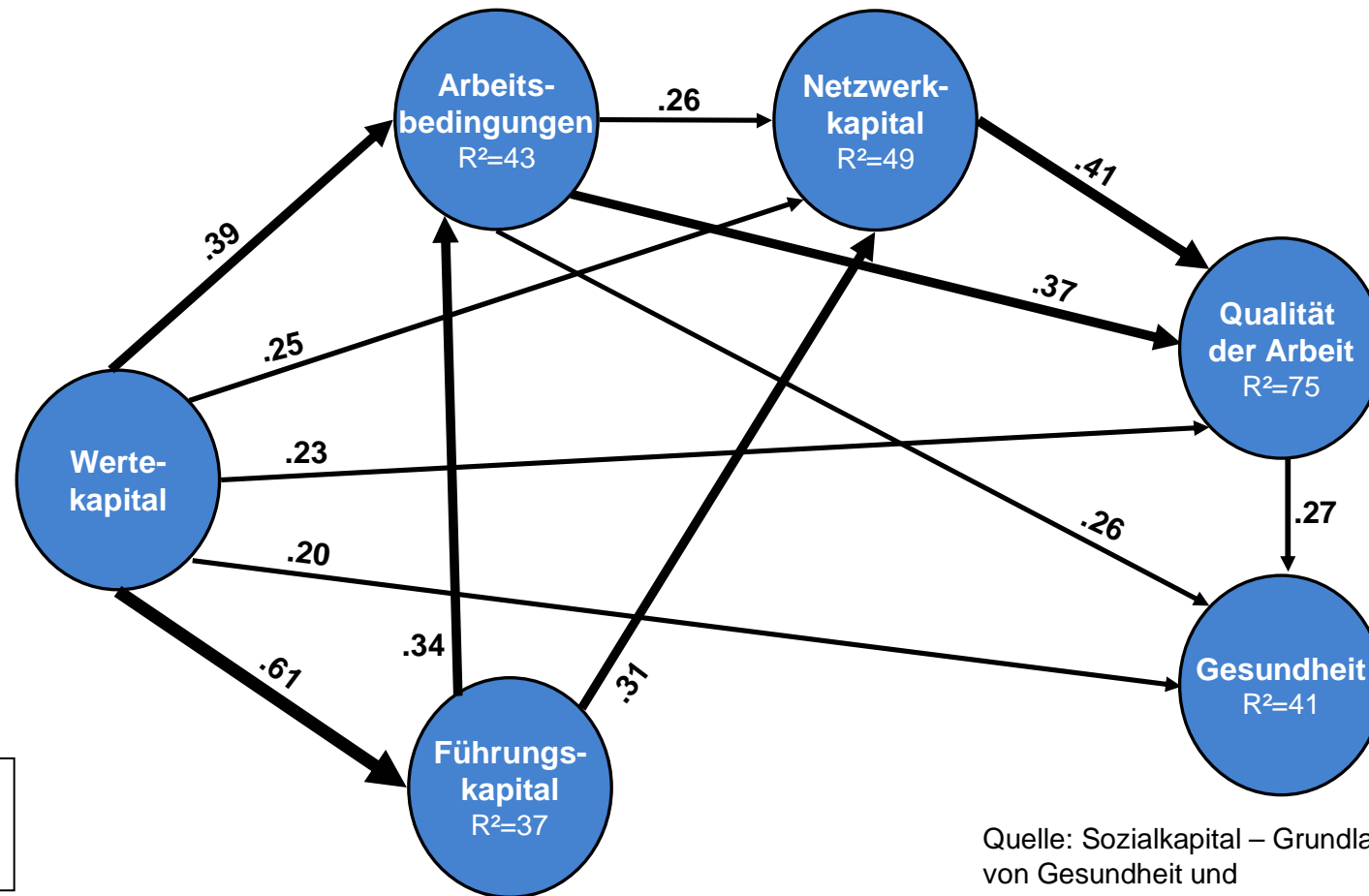
n = 2287  
r = -,356\*\*



Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

**Konfliktkultur und Krankheitssymptome insgesamt**

# Zusammenhang von Sozialkapital, immaterielle Arbeitsbedingungen und Qualität der Arbeit und Gesundheit



Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (2008)

# Kosten der Intervention

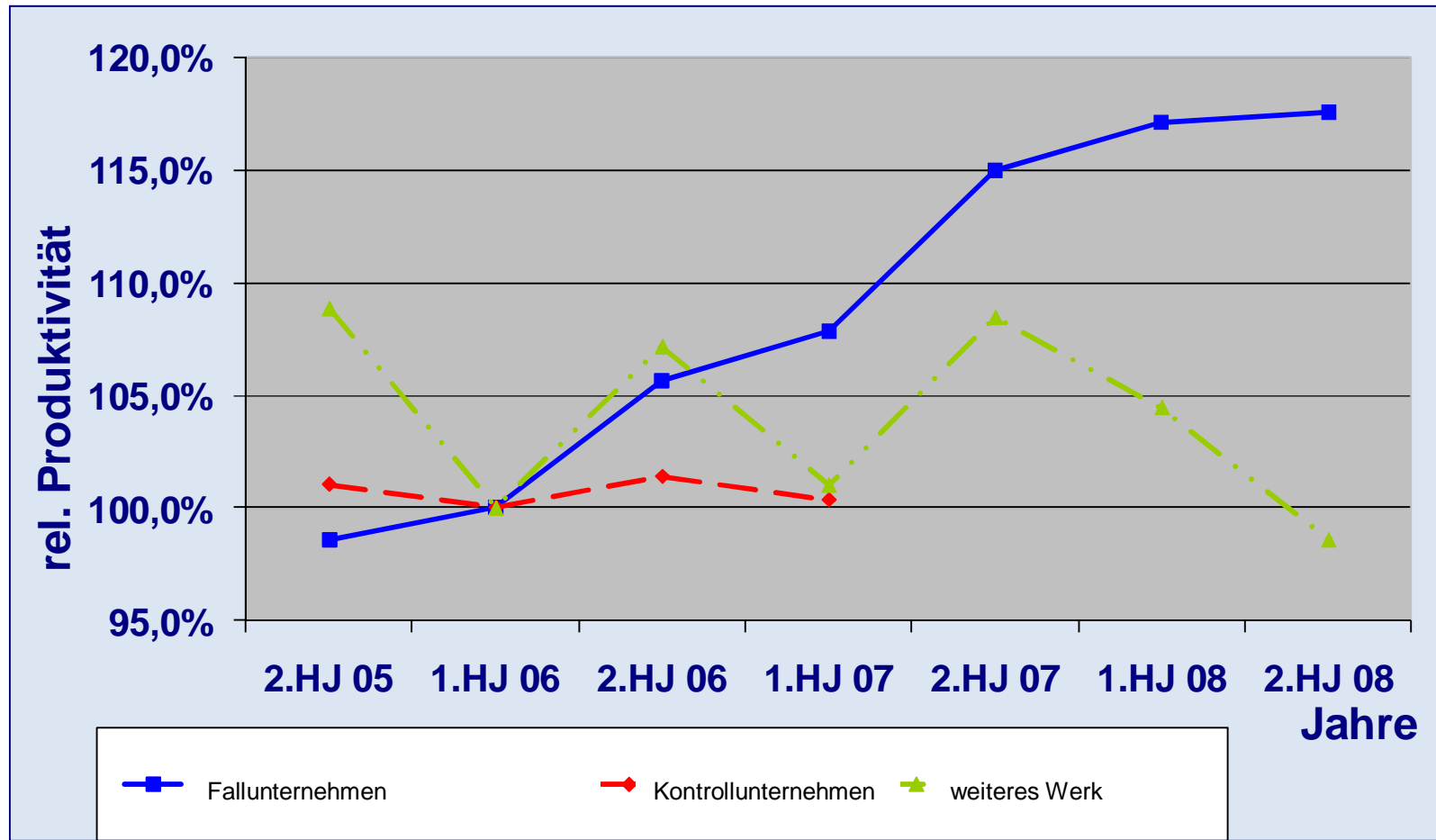
Interventionsrichtung	Verhaltens- und Verhältnisprävention		Sozialkapital	
	intern	extern	intern	extern
Kosten pro Jahr	17.000 €	12.000 €	30.000 €	11.000 €
Gesamtkosten für Interventionsart	29.000 €		41.000 €	
Gesamtkosten	70.000 €			
Bonus der Krankenkasse (Durchschnitt)	30.000 bis 60.000 €			
<b>Kosten der Interventionen pro Jahr im Untersuchungszeitraum</b>				

# Interventionen zur Stärkung des Sozialkapitals

---

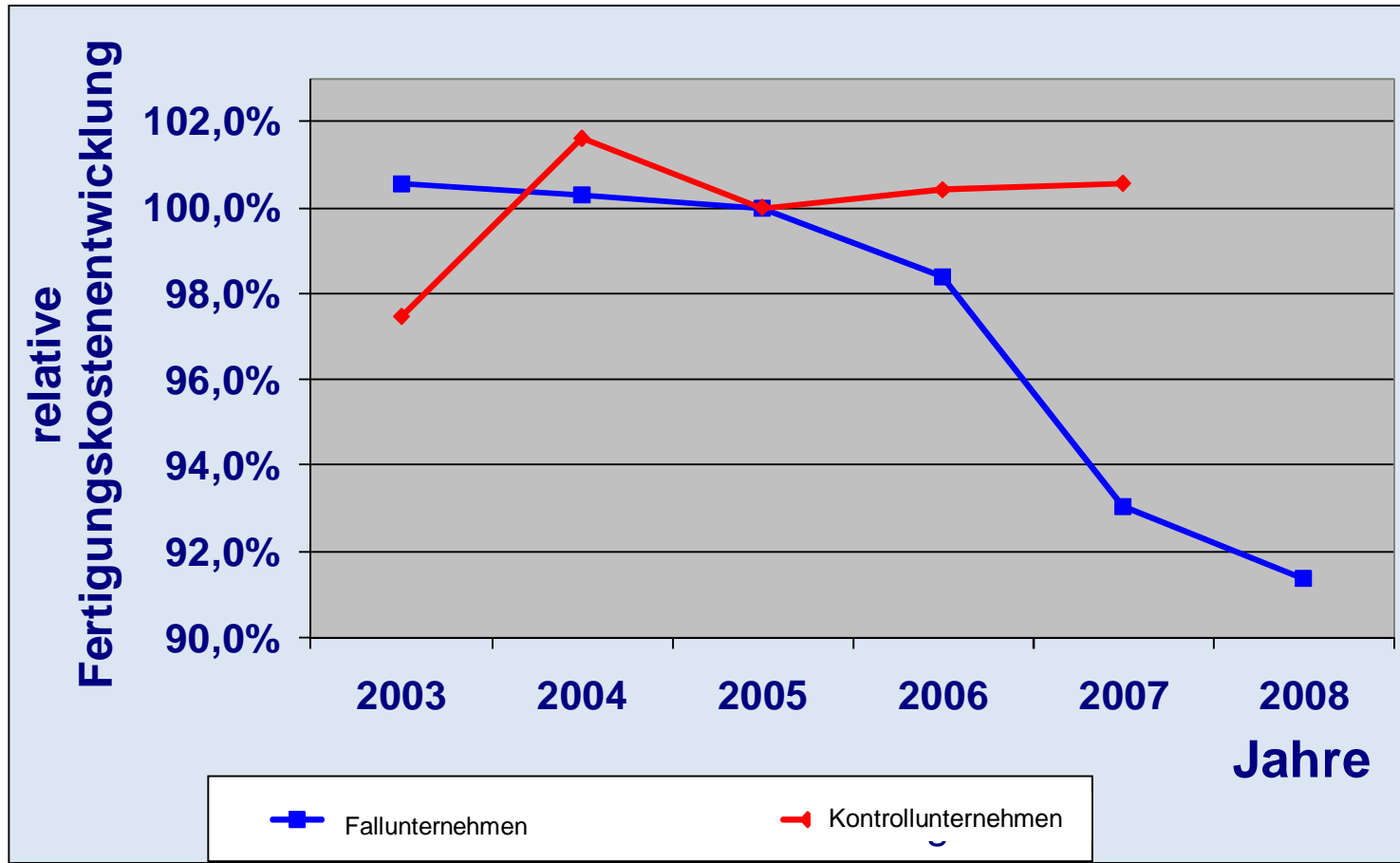
- Mitarbeiterinformationen
- Leitsätze zur Führung und Zusammenarbeit
- Trainingswerkstatt für Führungskräfte
- Grundlagen der Kommunikation in der Gruppe
- Konfliktmanagement

# Produktivitätsentwicklung



Quelle: Baumanns 2009

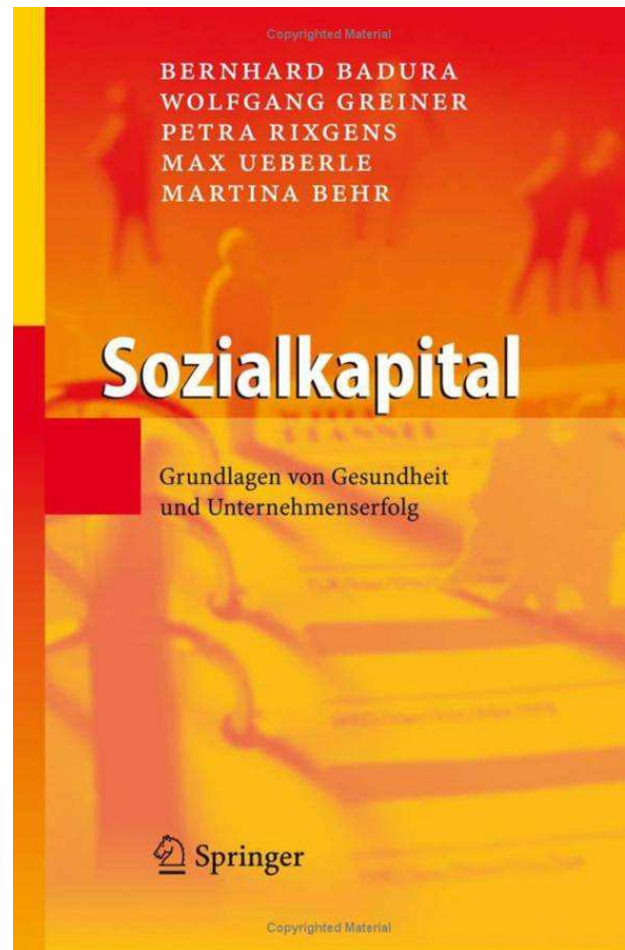
# Kostenentwicklung



Quelle: Baumanns 2009

# Sozialkapital

---



Quelle: Sozialkapital –  
Grundlagen von Gesundheit und  
Unternehmenserfolg (2008)

# Betriebliches Gesundheitsmanagement Qualifizierung an der Universität Bielefeld

---

- Einjähriges Studien- und Beratungsangebot
- Zweijähriger Weiterbildender Masterstudiengang
- Einzelne Kompakt-Module

Gefördert mit finanziellen Mitteln des Landes NRW  
und des Europäischen Sozialfonds