

# **Sozialkapital – Wie es geschaffen und gefördert werden kann – am Beispiel von Universitäten und Unternehmen**



**Klagenfurt  
16. Juni 2009**

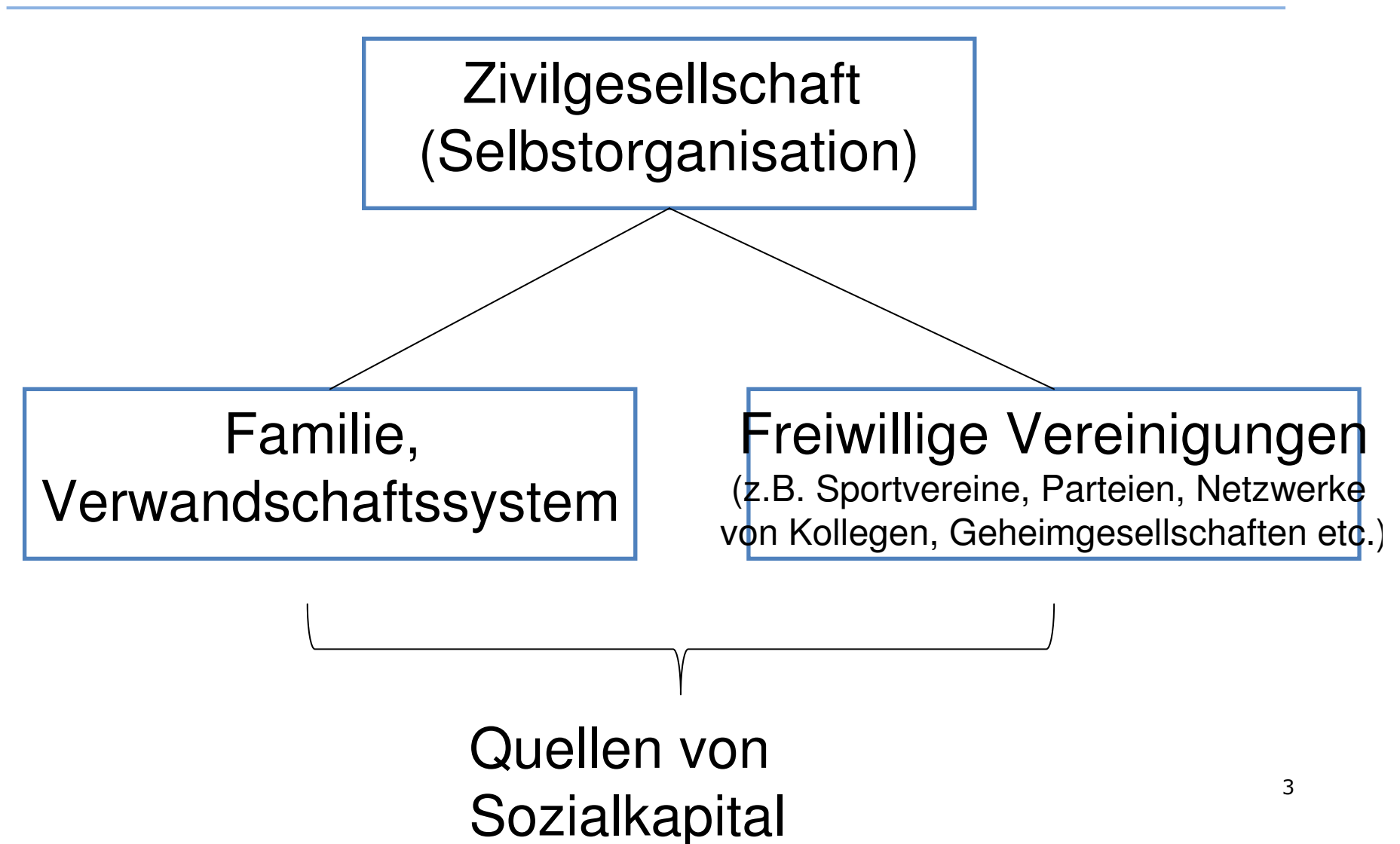
**Prof. Dr. Bernhard Badura**

# Widerspruch zwischen Gesellschaft und Wirtschaft

---

- **Zivilgesellschaft** basiert auf gewachsenen sozialen Beziehungen und tradierten Werten
- **Wirtschaft** zerstört durch ihre gewinn- und technikgetriebene Dynamik soziale und kulturelle Bindungen und Werte

(Marx/Engels, Tönnies, Schumpeter, Dahrendorf, Fukuyama)



---

„Es ist Voraussetzung für den Erfolg des modernen Kapitalismus, dass alte Regeln gebrochen werden, dass alte soziale Beziehungen, Gemeinschaften und Technologien durch neue, effizientere abgelöst werden“.

(Fukuyama 2000,29)

---

Der Sozialkapitalansatz hilft diesen Widerspruch  
zu  
überwinden;

weil auch Wirtschaft nicht ohne soziale Netzwerke,  
Gemeinsinn, Solidarität und moralisches  
Bewusstsein  
funktionieren kann: den **außerökonomischen**  
**Bedingungen** wirtschaftlichen Erfolgs

# Das Problem der Ordnung

---

Wie ist Gesellschaft möglich?

Gesellschaft = geordnetes Miteinander  
(Kooperation)

# 1. Antwort

---

Thomas Hobbes:

Gesellschaft entsteht aus dem „Kampf jeder gegen jeden“ durch Unterwerfung unter den **Staat**.

Staat gewährt Schutz (Zwang, Hierarchie), Bürger leisten Gehorsam

## 2. Antwort

---

Adam Smith:

„die unsichtbare Hand“ des **Marktes** koordiniert  
das

Wirtschaftliche Handeln

Neoliberale Wirtschaftstheorie: Menschen sind  
„rationale Egoisten“ Gesellschaft ist eine  
Ansammlung  
von „Ich-AGs“

## 3. Antwort

---

Émile Durkheim

Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln („Religion“) ermöglichen friedliche Kooperation in der

**Zivilgesellschaft**

Menschliches Denken, Fühlen und Handeln wird gesteuert durch Sozialisation („moralisches Bewusstsein“; „Kultur“) und Vorbilder

## 4. Antwort

---

Kooperation hat eine **biologische** Basis

Die stark ausgeprägte Fähigkeit zur Kooperation ist das

wichtigste Alleinstellungsmerkmal des Menschen

- Sprache (Chomsky)
- Belohnungssystem („Wohlbefinden“ durch „Anerkennung“) (Insel)
- Verstehen/Empathie durch „Spiegelneuronen“ (Rizzolatti)

# Sozialkapital (Akteursbezogene Definition)

---

„...resource of a person´s social network“

Bourdieu (1986)

# Sozialkapital (Systembezogene Definition)

---

„Social capital is the set of resources that inhere in family relations and in community social organizations, and that are useful for the cognitive or social development of a child.“

Coleman (1990)

# Sozialkapital (Systembezogene Definition)

---

„... features of social life – networks, norms and trust – that enable participants to act together more effectively to pursue shared objectives.“

Putnam (1995)

# Sozialkapital (Person- und Systembezogene Definition)

---

„Soziale Netzwerke und die damit zusammenhängenden Normen der Gegenseitigkeit lassen sich als soziales ‘Kapital’ bezeichnen, weil sie – wie physisches und Humankapital (Ausrüstung und Ausbildung) – sowohl individuellen als auch kollektiven Wert schöpfen und weil man in Netzwerke investieren kann.“

# Sozialkapital

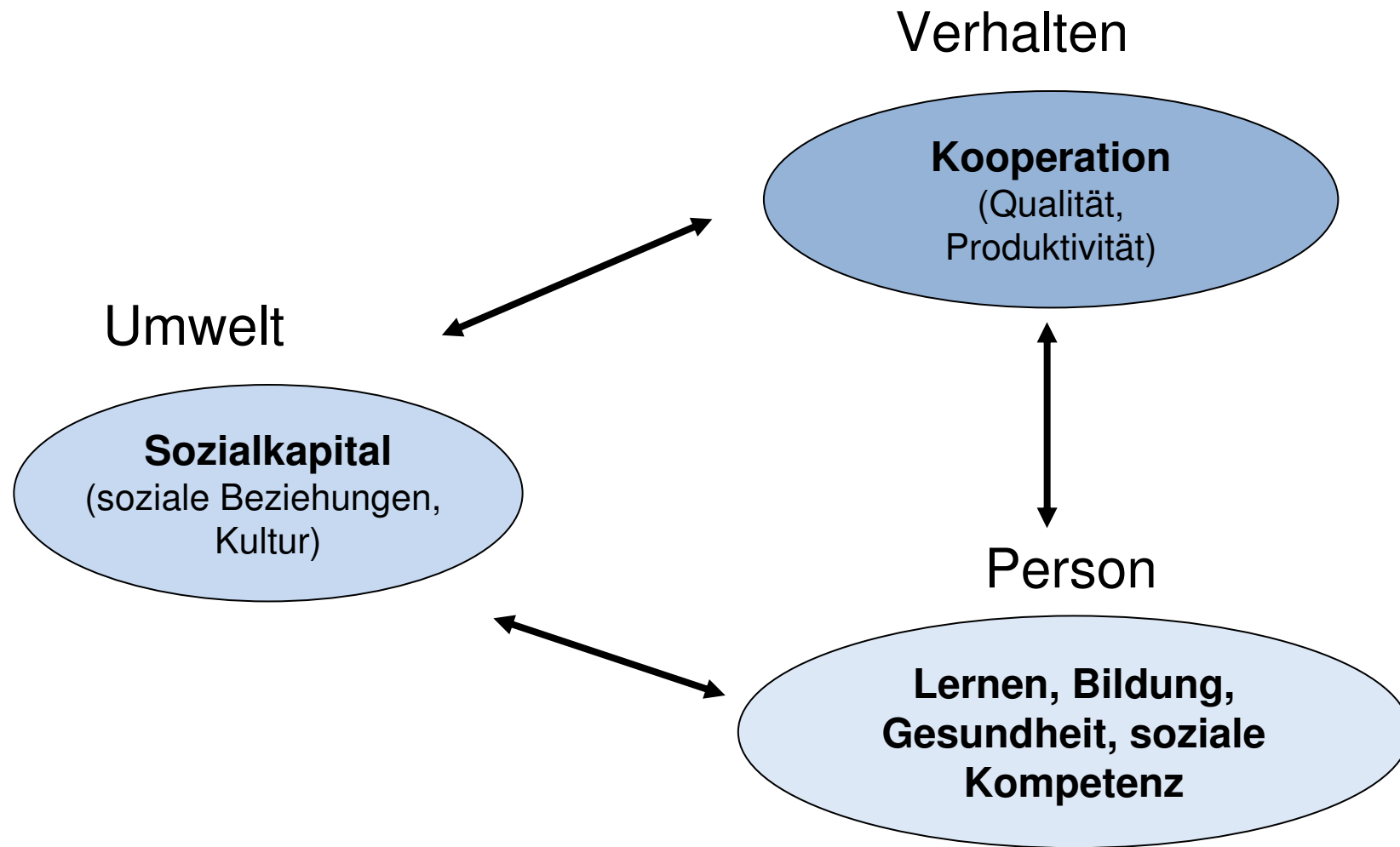
---

„...ein Bestand informeller Normen und Werten, die alle Mitglieder einer Gruppe teilen und die Kooperation zwischen den Mitgliedern der Gruppe ermöglichen“.

Fukuyama (2000)

# Grundmodell

---



# Soziale Kompetenz

---

- Moralisches Bewusstsein
- Gemeinsinn
- Solidarität
- Empathie
- Kommunikation

# Soziale Kompetenz

---

... ist neben fachlichen Kompetenzen entscheidend:

- für den beruflichen Erfolg Einzelner
- für die Funktionsfähigkeit von Gruppen, Teams, Organisation, Unternehmen

# Kindergärten, Schulen, Universitäten

---

- setzen elementare soziale Fertigkeiten voraus
- sie müssen sie aber auch pflegen und weiterentwickeln

Dieser Aufgabe werden sie bisher nur sehr ungenügend gerecht.

Der Wissensgesellschaft gehen die Werte aus!

# Universitäten

---

Verstehen sich heute als **Dienstleister** zur  
Vermittlung

**hochspezialisierter Fähigkeiten** („Humankapital“)  
für  
den **beruflichen Erfolg**.

Sie verstehen sich nicht mehr als umfassende  
**Bildungseinrichtung** zur Pflege und  
Weiterentwicklung  
**sozialer Kompetenzen**, von **Gemeinsinn**,  
**moralischen**

# Beispiel: Wirtschaftswissenschaften

---

- Homo economicus (Menschenbild)
- Wettbewerb, Märkte (Gesellschaftsbild)
- Shareholder Value (Führungsphilosophie)

Wo bleiben die außerwirtschaftlichen Bedingungen wirtschaftlichen Erfolgs?

# Führung

---

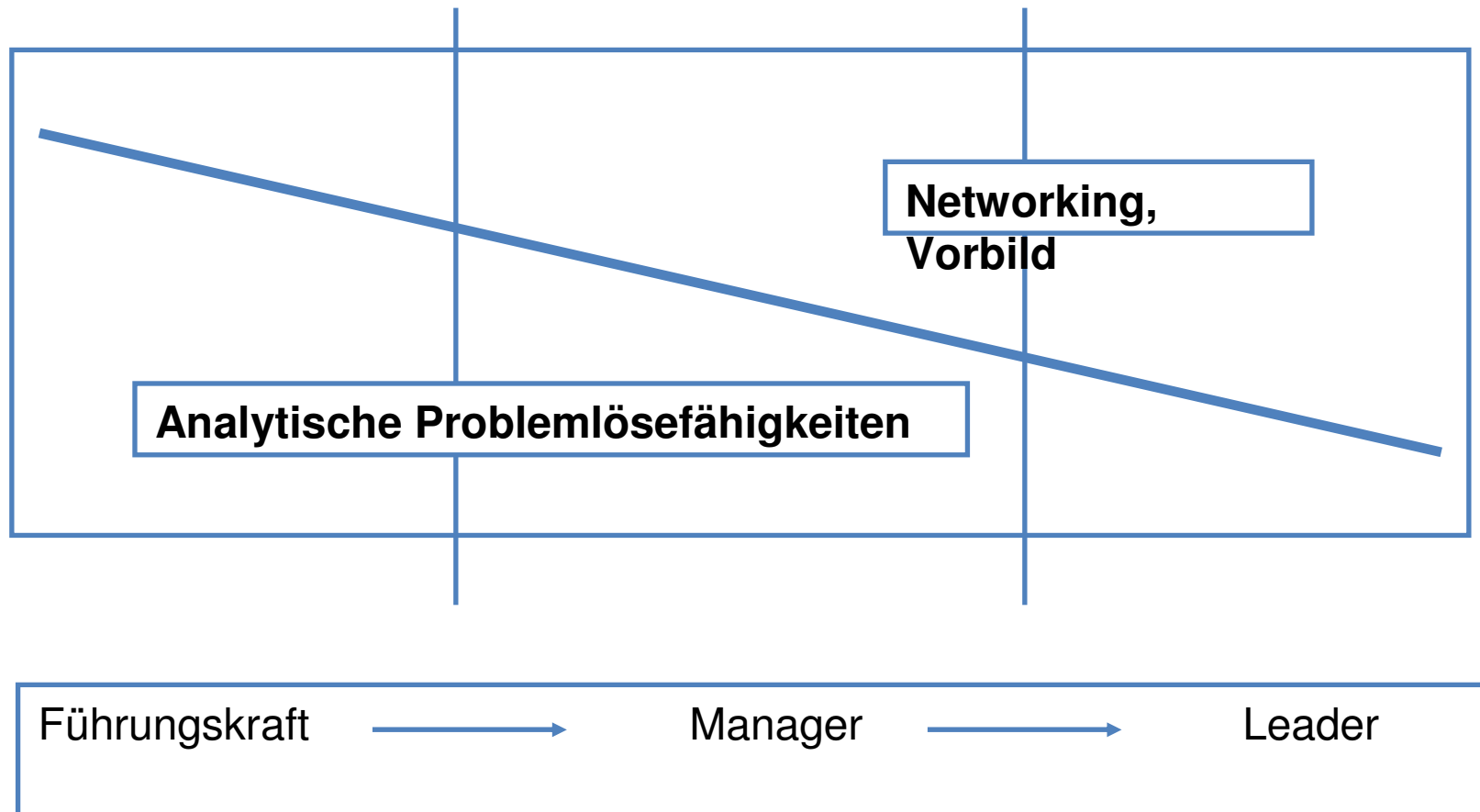
Militär/Bürokratie:  
Regeln  
kontrollieren

Ziele setzen,  
setzen,

Modernes Unternehmen:  
fördern/  
unterstützen,  
Kooperation pflegen,  
Kulturpflege

Vision entwickeln  
Mitarbeiter

# Mit dem beruflichen Aufstieg wandeln sich die Aufgaben und geforderten Kompetenzen

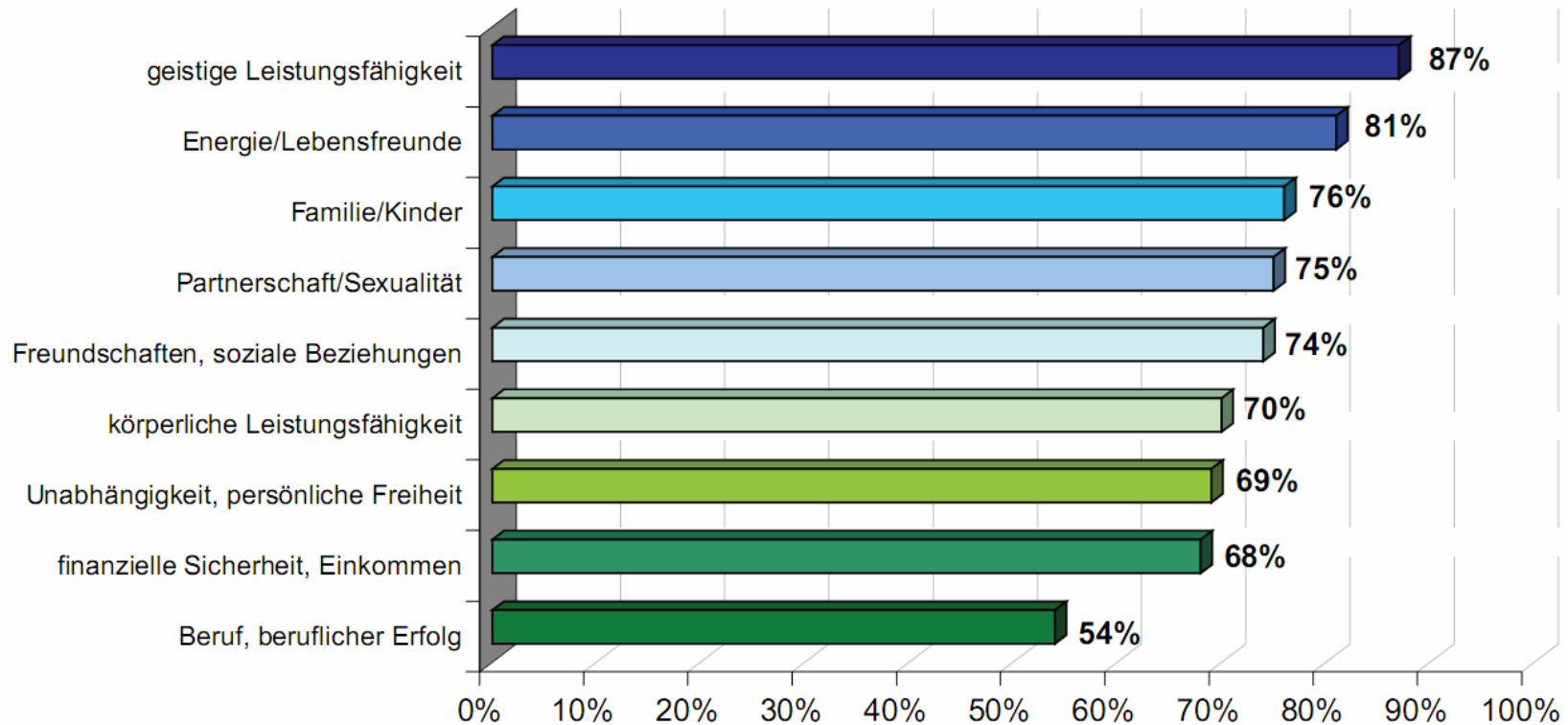


# Empirische Befunden

---

# Was den Bürgerinnen und Bürgern wichtig ist

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



Quelle: DAK Bevölkerungsbefragung 2007

---

Das **Sozialkapital** einer Gesellschaft ist von grundlegender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und für Wohlbefinden und Gesundheit der Bürgerinnen und Bürger.

---

## Das Sozialkapital einer Gesellschaft bemisst sich am:

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

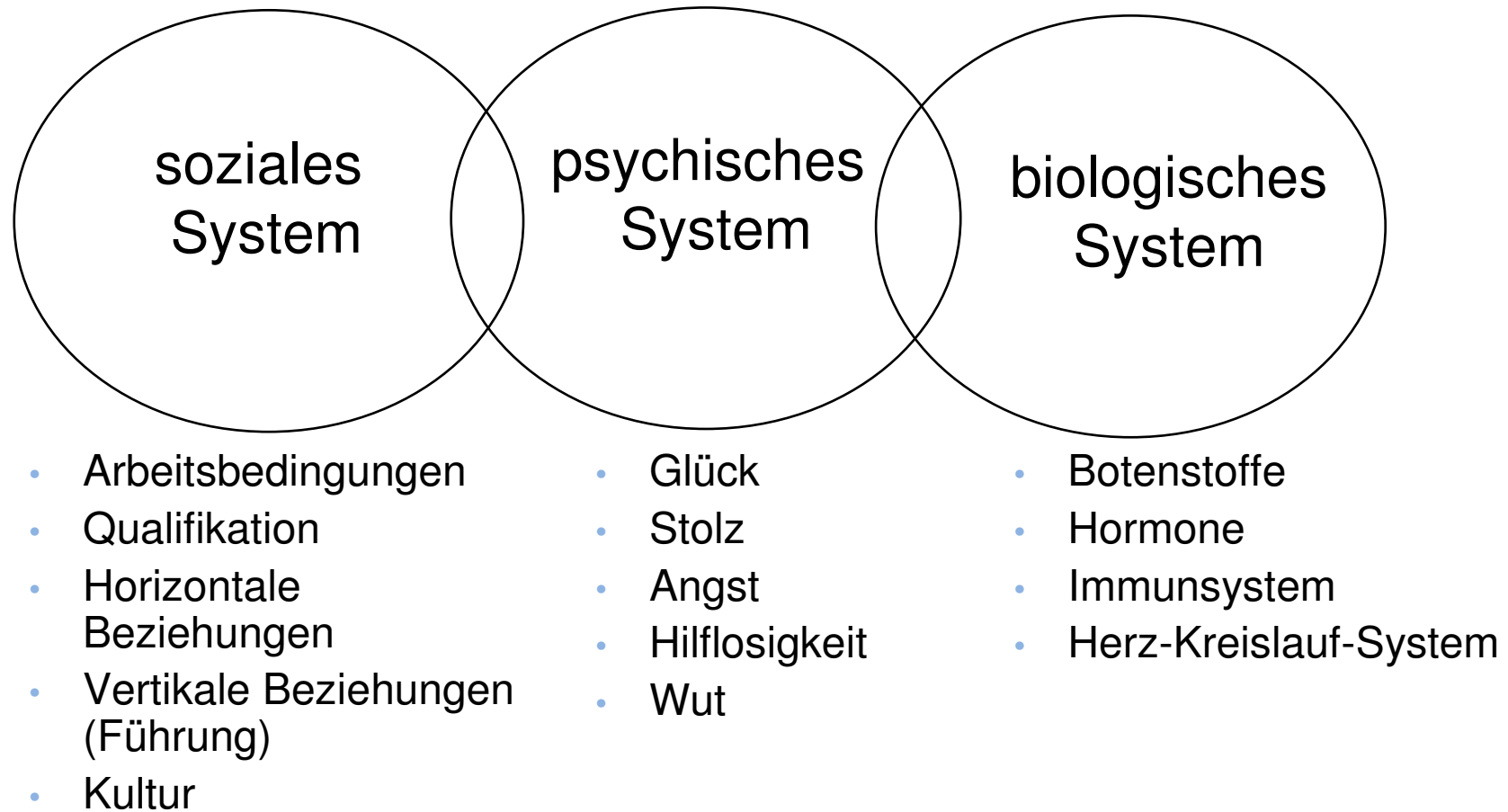
# Sozialkapital

---

Der Begriff „Sozialkapital“ dient der Identifizierung von Qualitätsmerkmalen sozialer Systeme, die ihre Leistungsfähigkeit ebenso wie die Gesundheit ihrer Mitglieder vorherzusagen erlauben. Im engeren Sinne wird darunter das soziale Vermögen einer Organisation verstanden, d.h. Umfang und Qualität der internen Vernetzung, der Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Normen, Werte und Regeln sowie die Qualität der Menschenführung. Sozial- und Humankapital sind wichtige immaterielle Erfolgsfaktoren neben den materiellen

# Wie geraten soziale Umwelteinflüsse „unter die Haut“?

---



# Hypothesen

---

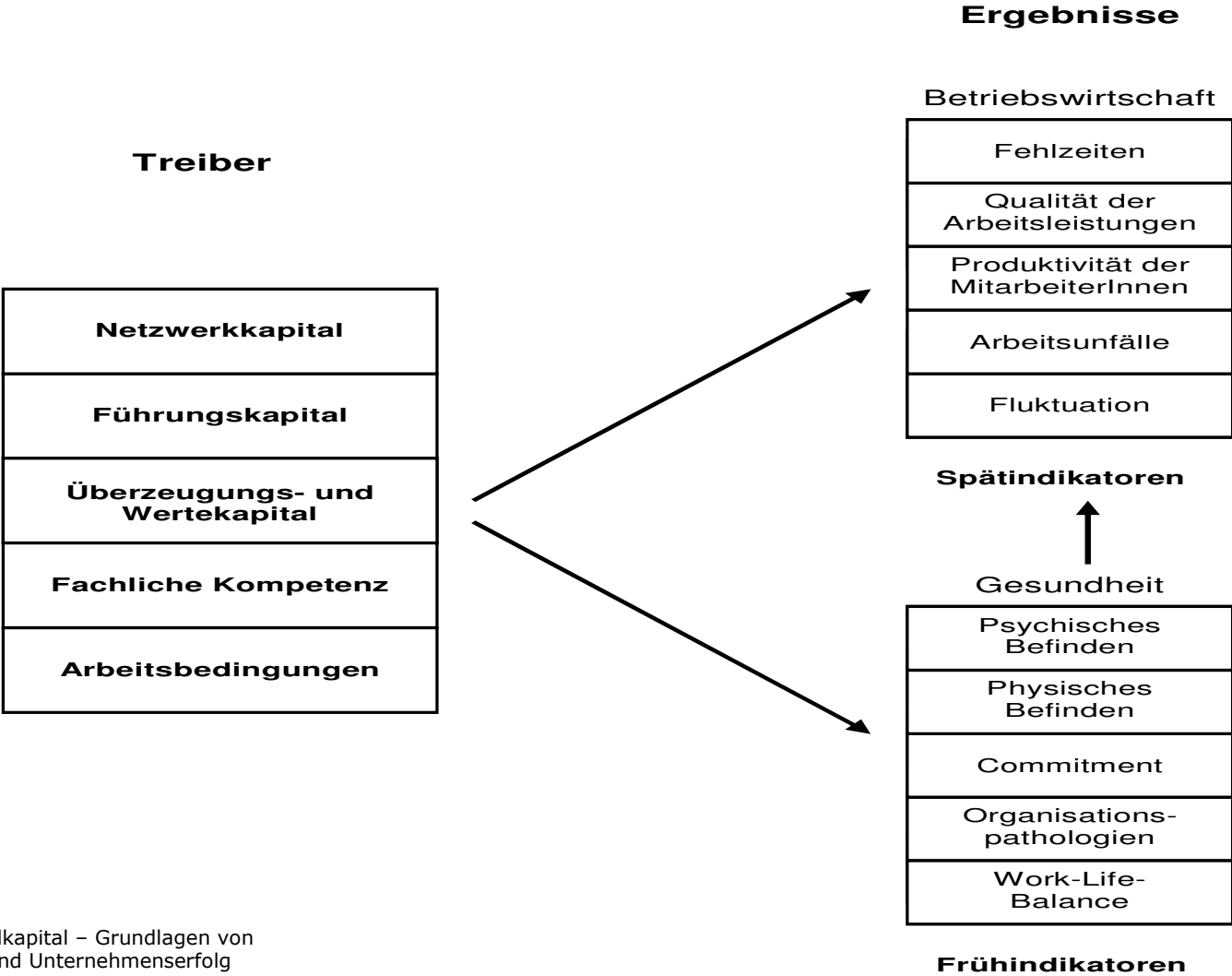
1. Organisationen unterscheiden sich in der Höhe ihres Sozialkapitals, so wie sie sich in der Höhe ihres Sach- und Humankapitals unterscheiden.
2. Je höher das Sozialkapital einer Organisation oder Organisationseinheit, desto gesünder sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Je höher das Sozialkapital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

# Drei Säulen des Sozialkapitals



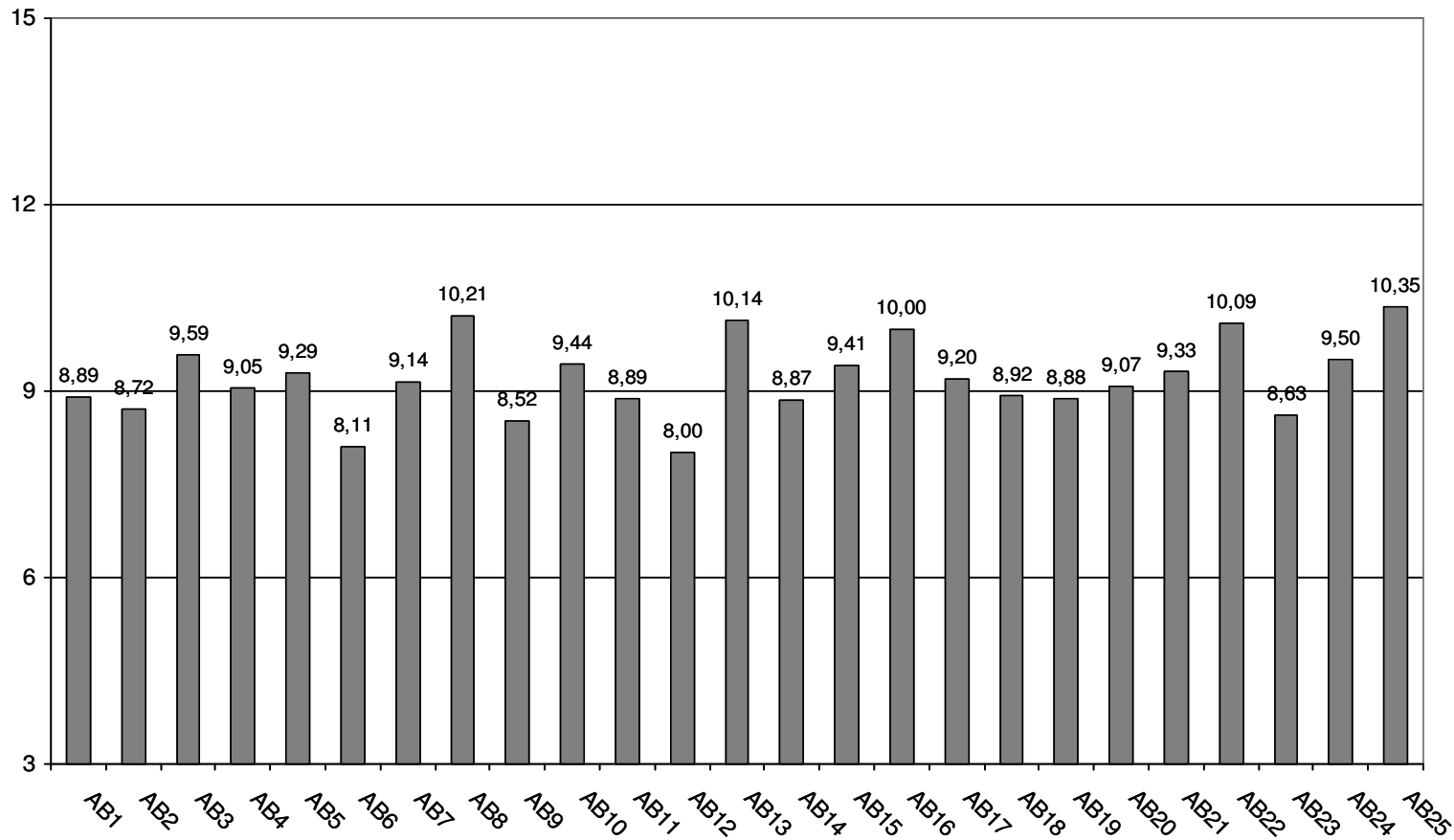
Das Sozialkapital von Unternehmen fußt auf drei Säulen, die allesamt auf den Geschäftserfolg und die Gesundheit der Mitarbeiter einwirken. Quelle: Badura et.al, Sozialkapital, 2008

# Unternehmensmodell



Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

# Abteilungsvergleich zum Ausmaß von Gerechtigkeit im Betrieb

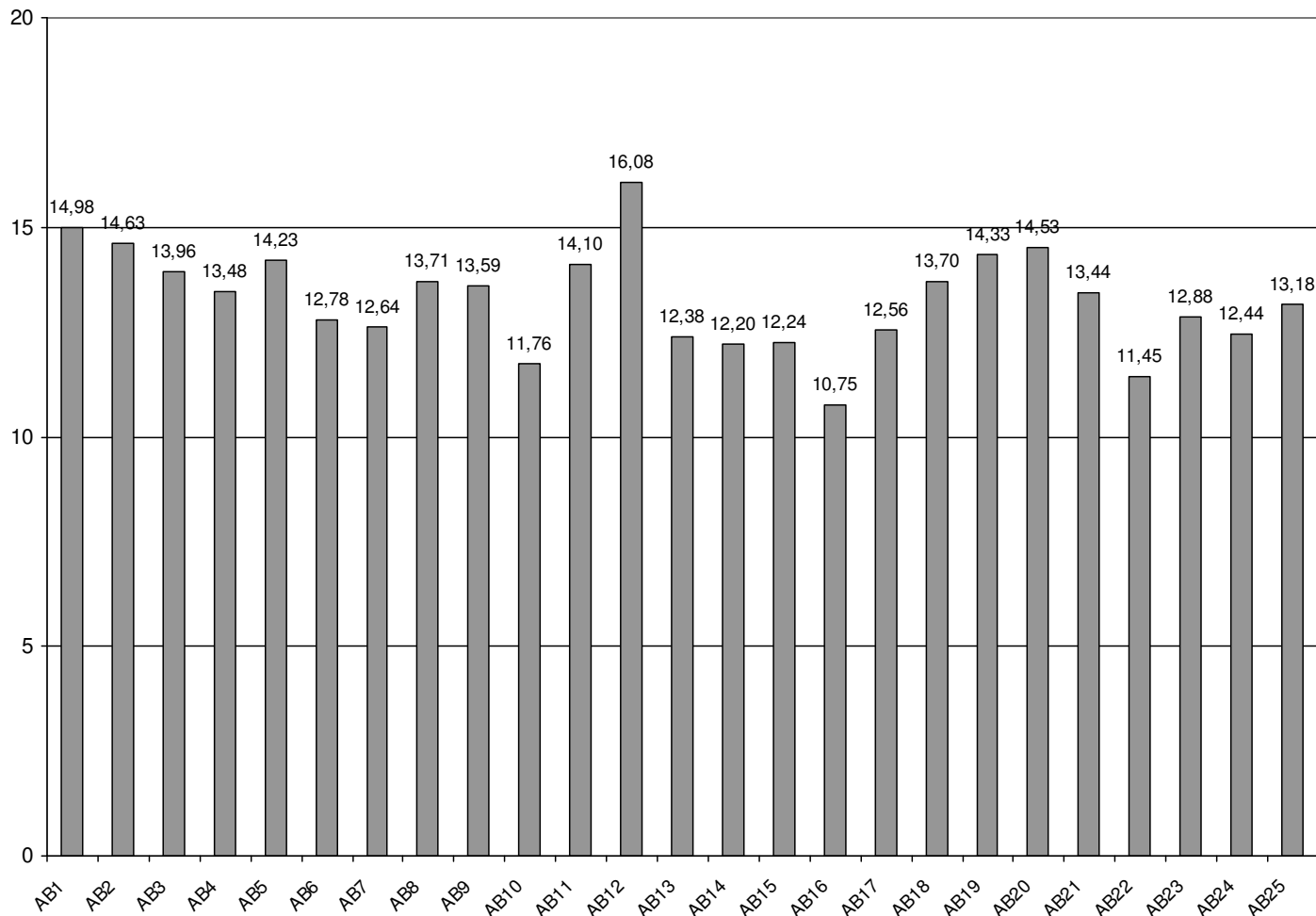


**D15: Ausmaß von Gerechtigkeit im Betrieb (Skala: 3-15)**

n = 954  
p = ,008

Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

# Abteilungsvergleich zur Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden

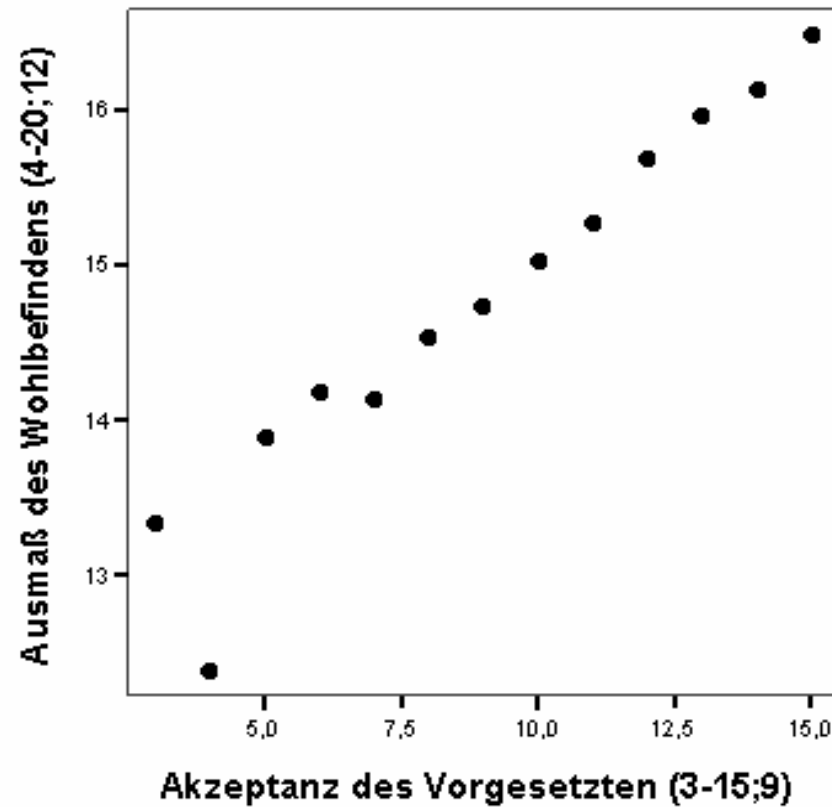


**Y1: Häufigkeit psychosomatischer Krankheitsbeschwerden (Skala: 7-35)**

Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von  
Gesundheit und Unternehmenserfolg

# Führungskapital und Gesundheit

n = 2287  
r = ,250\*\*

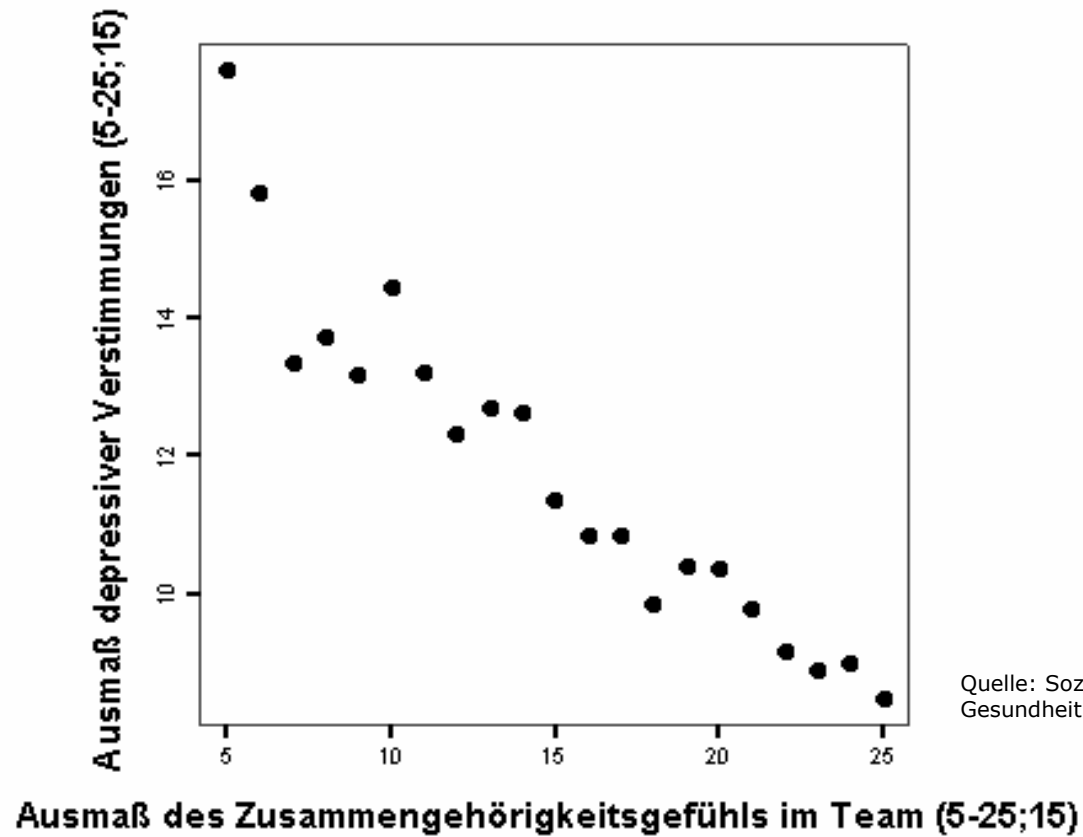


Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

**Akzeptanz des Vorgesetzten und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen**

# Netzwerkkapital und Gesundheit

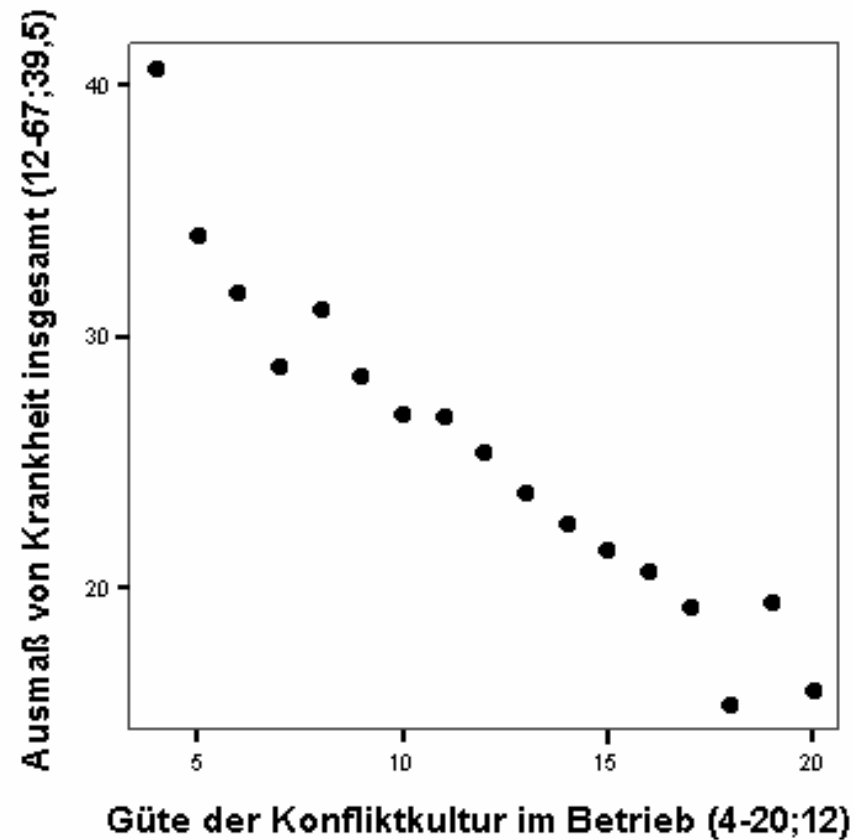
n = 2287  
r = -,326\*\*



**Zusammengehörigkeitsgefühl und Depression<sup>36</sup>**

# Wertekapital und Gesundheit

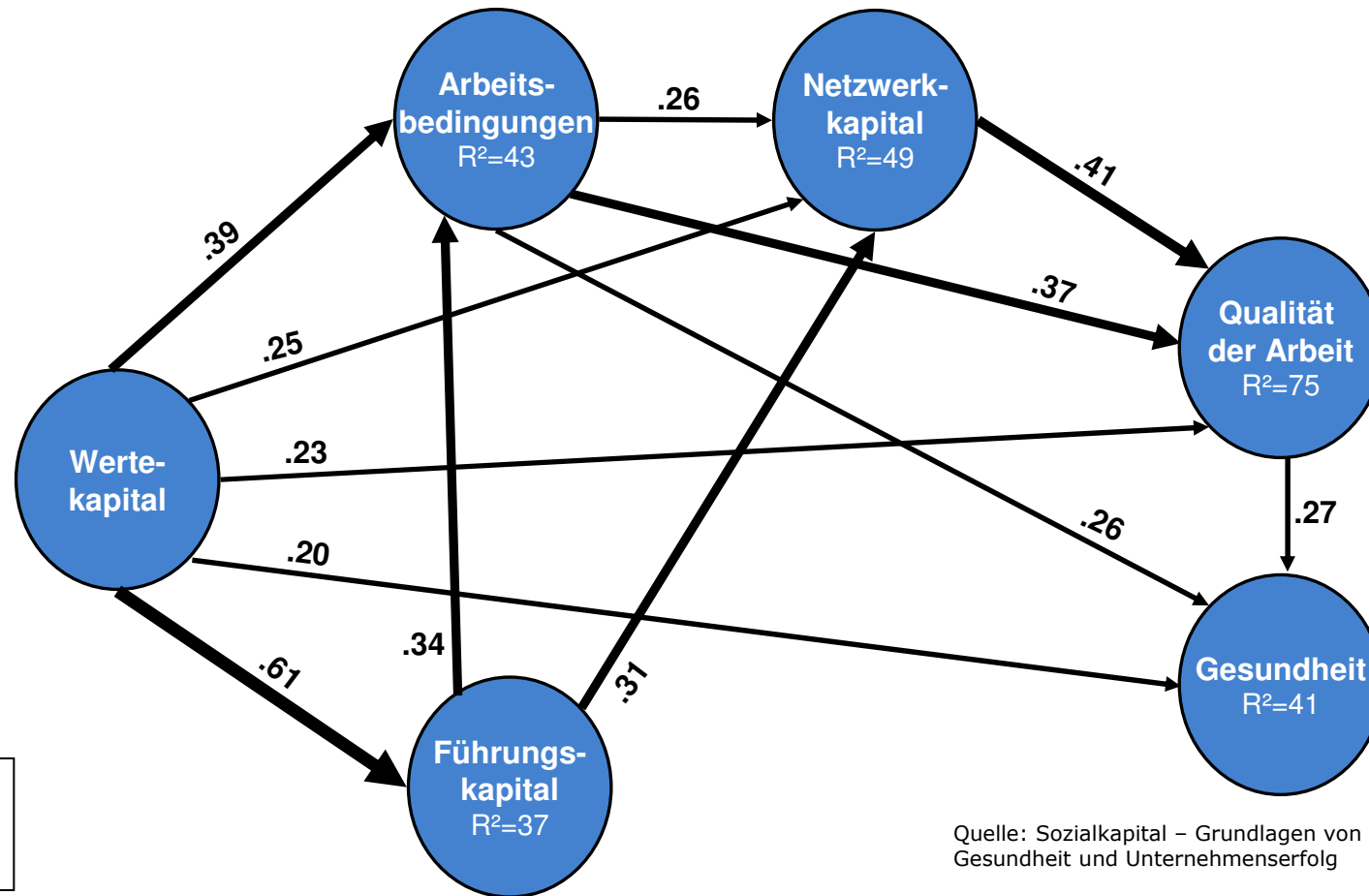
n = 2287  
r = -,356\*\*



Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg

## Konfliktkultur und Krankheitssymptome insgesamt

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



# Kosten der Intervention

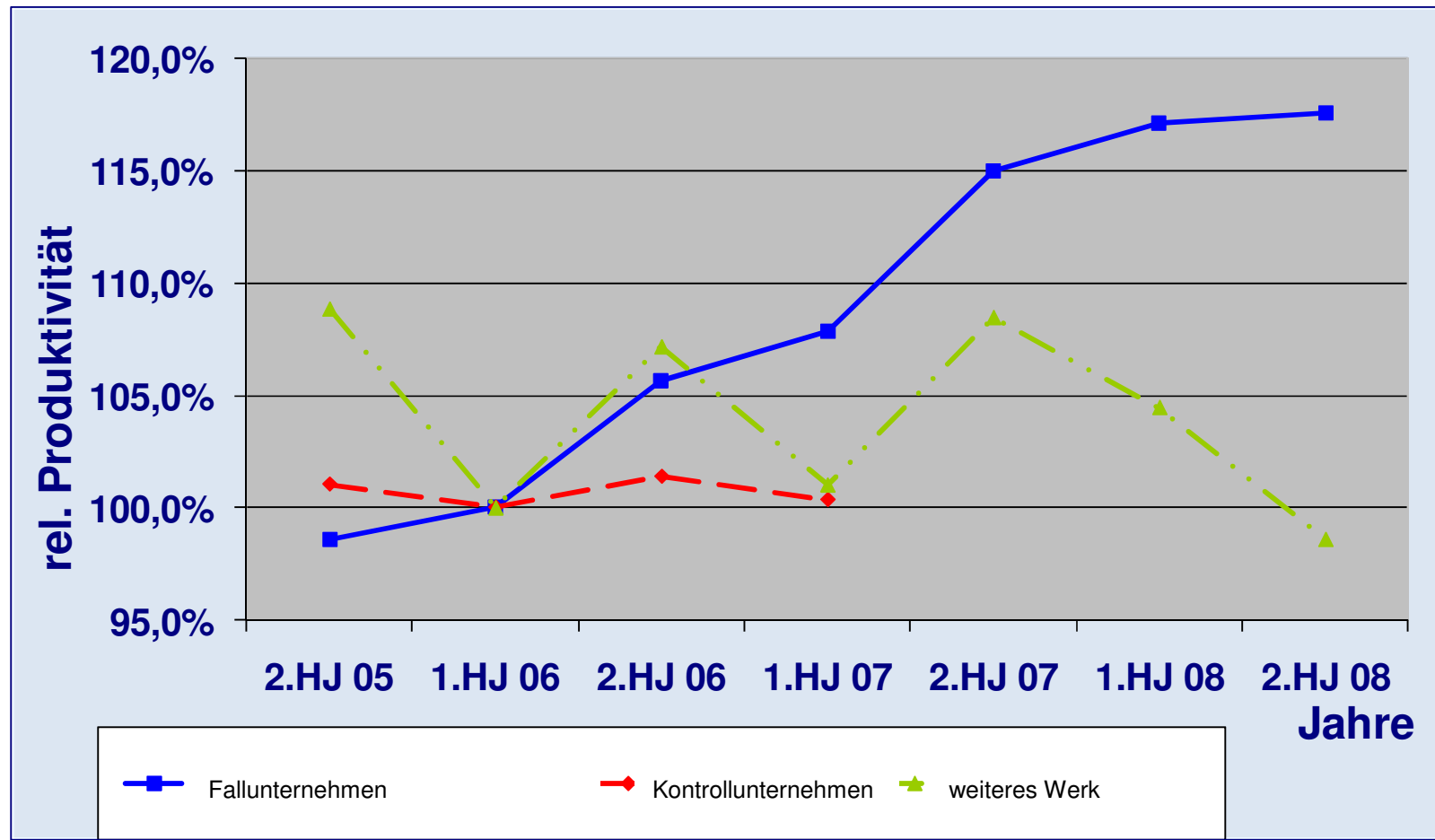
Interventionsrichtung	Verhaltens- und Verhältnisprävention		Sozialkapital	
	intern	extern	intern	extern
Kosten pro Jahr	17.000 €	12.000 €	30.000 €	11.000 €
Gesamtkosten für Interventionsart	29.000 €		41.000 €	
Gesamtkosten	70.000 €			
Bonus der Krankenkasse (Durchschnitt)	30.000 bis 60.000 €			
<b>Kosten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

# Interventionen zur Stärkung des Sozialkapitals

---

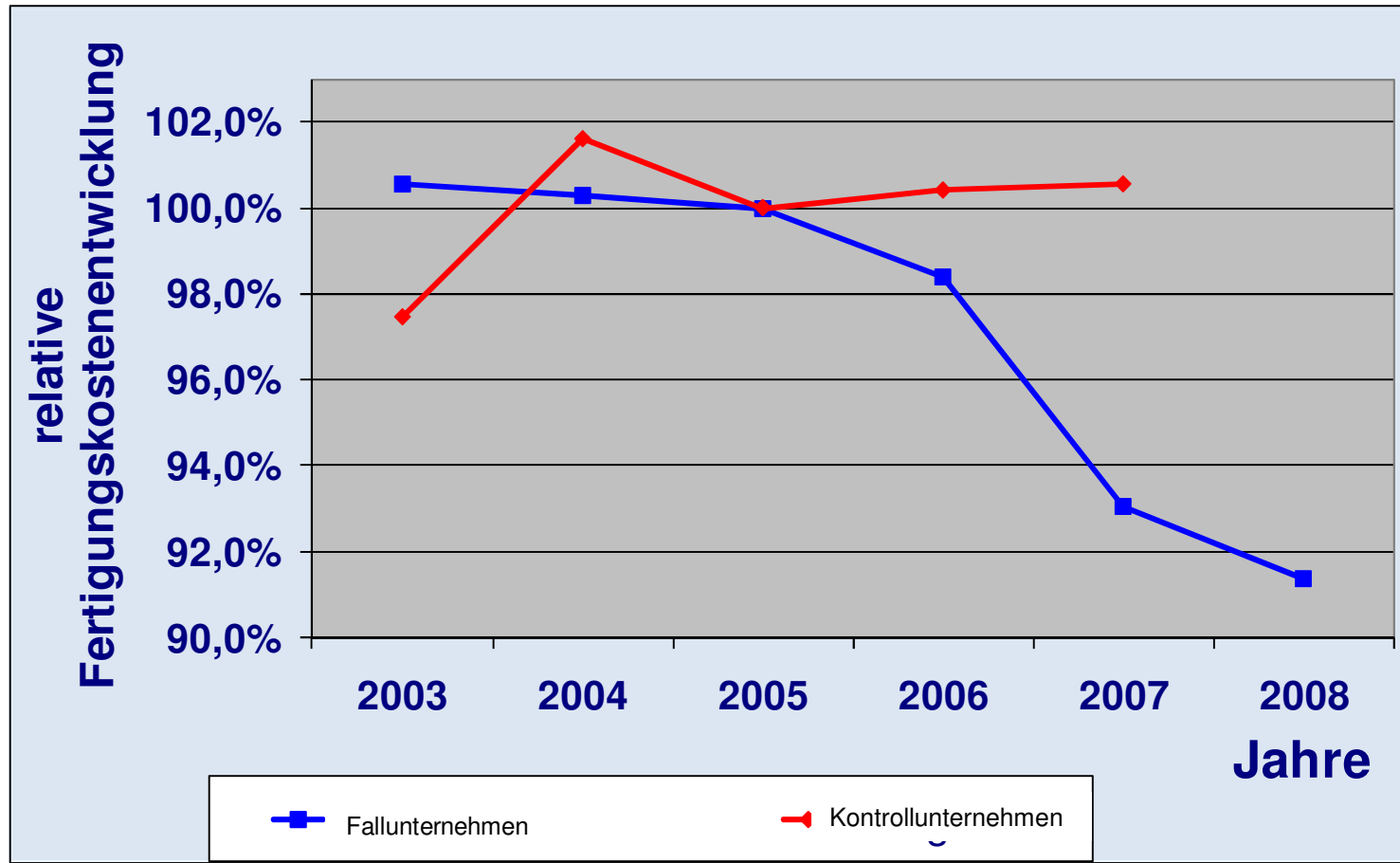
- Mitarbeiterinformationen
- Leitsätze zur Führung und Zusammenarbeit
- Trainingswerkstatt für Führungskräfte
- Grundlagen der Kommunikation in der Gruppe
- Konfliktmanagement

# Produktivitätsentwicklung



Quelle: Baumanns 2009

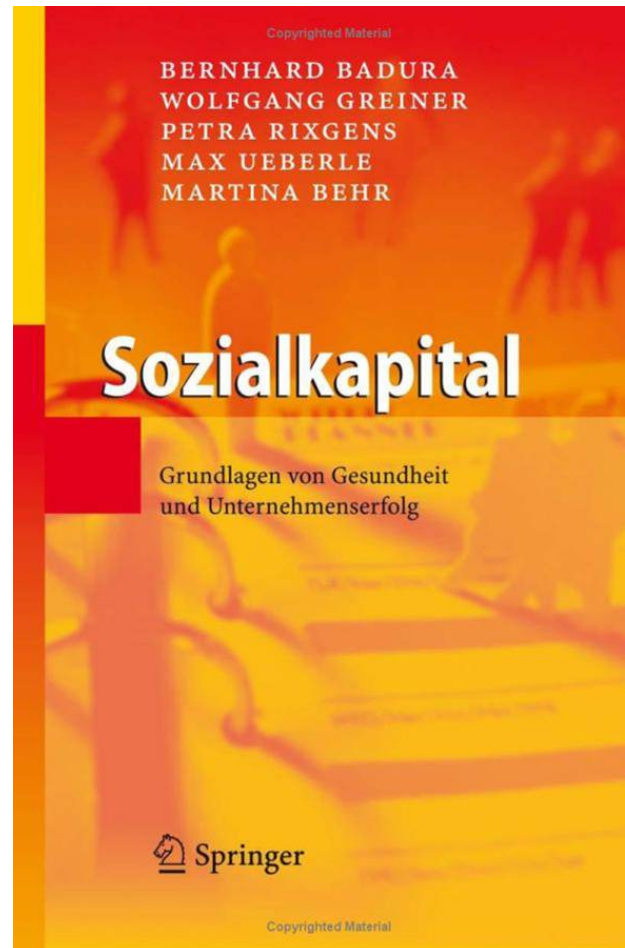
# Kostenentwicklung



Quelle: Baumanns 2009

# Sozialkapital

---



Quelle: Sozialkapital – Grundlagen von  
Gesundheit und Unternehmenserfolg

# 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



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT  
Europäischer Sozialfonds