



Einfluss einer wertschätzenden und fairen Betriebskultur auf Gesundheit von MitarbeiterInnen und Bilanz

***15. Informationstagung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung
7. Oktober 2010, St. Veit an der Glan***

Dr. Franz Netta
Bertelsmann AG

Agenda

1. Wie umfassend sind ‚Wertschätzung‘ und ‚Fairness‘ als Elemente der Betriebskultur zu verstehen ?
2. Wirkt die Betriebskultur auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ?
3. Wirkt die Betriebskultur auf das finanzielle oder qualitative Ergebnis eines Unternehmens / einer Organisation ?
4. Wer prägt die Betriebskultur ?
5. Wie lässt sich Betriebskultur beeinflussen ?

Enges oder weites Verständnis von ‚Wertschätzung‘ und ‚Fairness‘ ?



Unsere Werte – Bertelsmann Essentials (Auszug)

Partnerschaft

- Gegenseitiges **Vertrauen** und **Respekt** bilden die Basis unseres partnerschaftlichen Führungsverständnisses.

Unternehmergeist

- Wir glauben, dass der Einzelne danach strebt, sich in seiner Arbeit selbst zu verwirklichen und einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Nach unserem Prinzip der **Delegation** genießt er größtmögliche **Autonomie**.

Kreativität

- Umfassende **Information** und **Beteiligung** an Entscheidungsprozessen wie am materiellen Erfolg sind Voraussetzungen für Identifikation und Verantwortungsübernahme.

Gesellschaftliche Verantwortung

- Für die berufliche **Entwicklung** und die **Sicherung** der Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter setzen wir uns ein.



Mitarbeitendenbefragungen – „weiche“ Faktoren sichtbar gemacht

TeilnehmerInnen 2006: 64.062 (2002: 50.481; 2010: ~82.000)

Beteiligungsquote 2006: 84,5% (2002: 78,7%; 2010: 85,1%)

Firmen: ~1000 (nur 50 >300, weit. 50 >100 MA)

Länderversionen: 51 (18 Sprachen) + 474 Subvers.

Gedruckte Einzelberichte: 9.501 (2002: 4.757)



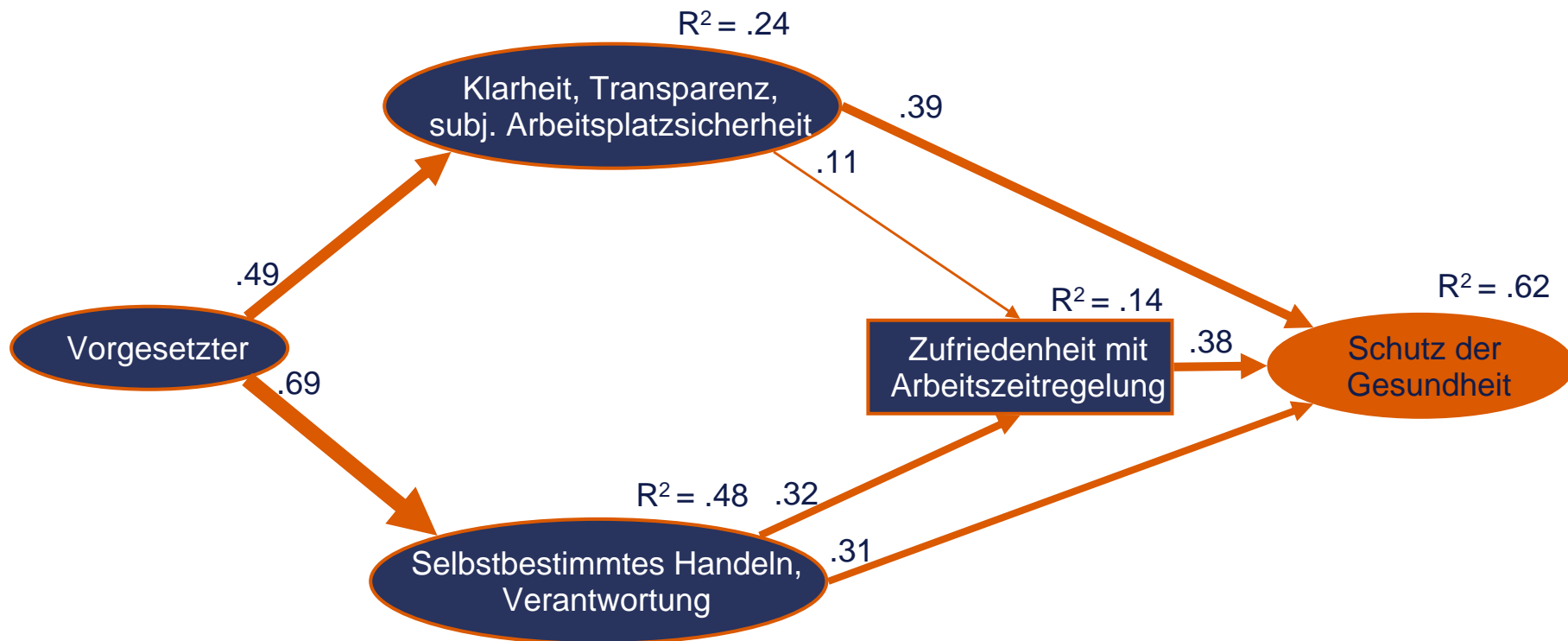
Neue Dimension in der Analyse von Mitarbeiterbefragungen

Anders als die bisherige Methodik kann das vom Bertelsmann Befragungs-Team genutzte **Strukturgleichungsmodell** (Pfadmodell):

- **gleichzeitig** mit einem „Big Picture“ die Beziehungen zwischen **allen Fragen** statt nur zwischen je zwei **Faktoren** darstellen,
 - dadurch Scheinkorrelationen eliminieren,
 - **Einflussrichtungen** sichtbar machen („Henne und Ei“) und
 - **mehrstufige** Abhängigkeiten zeigen („Wirkungsketten“).
- Es legt damit die tatsächlich wichtigen **Beweggründe** der Antwortenden als „**Psychogramm**“ der Belegschaft offen und zeigt optimale Ansatzpunkte für Verbesserungen.



Aus Mitarbeitersicht umfasst Gesundheitsschutz wesentlich persönlichen Freiraum und Transparenz der Firmenziele



Zur Stärke des Einflusses Partnerschaftlicher Führung auf den empfundenen Gesundheitsschutz

Arbeitsbe-
lastung

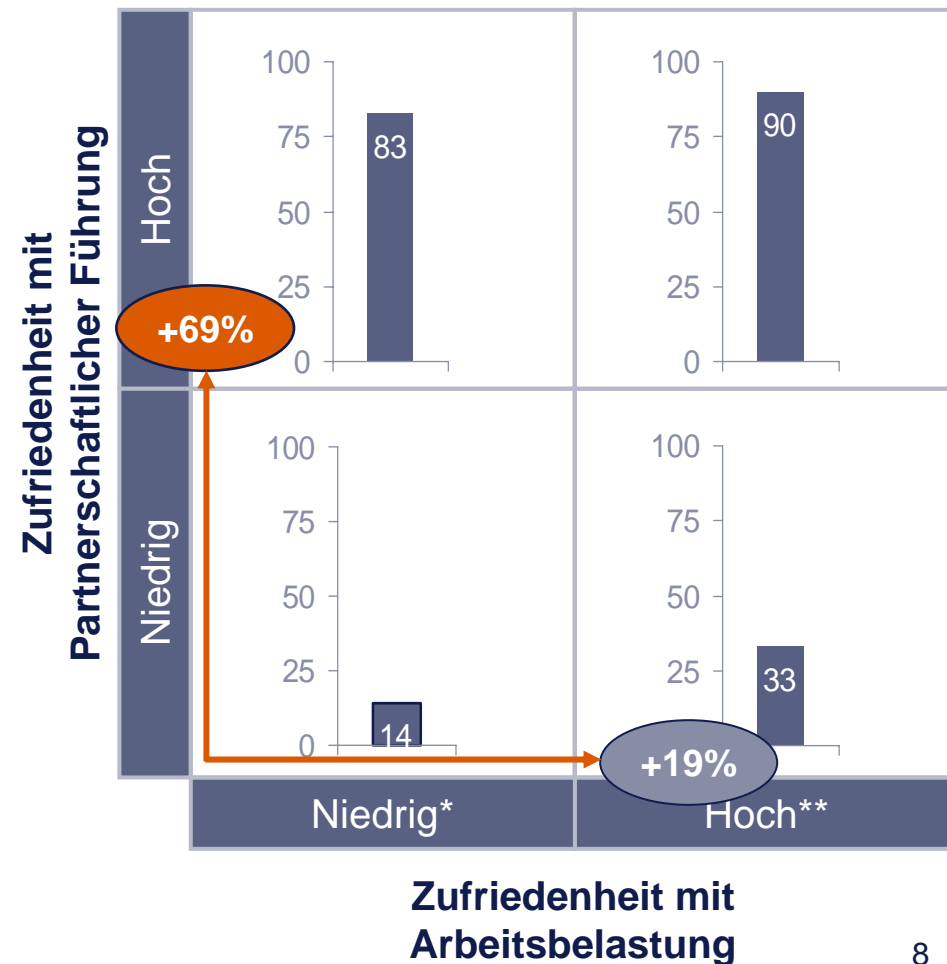
vs

Partnerschaft-
liche Führung

Die Zahlen in den Balkendiagrammen beziehen sich auf den Anteil positiver Antworten auf die Frage „Schutz durch Ihre Firma vor arbeitsbedingten Beeinträchtigungen Ihrer Gesundheit“.

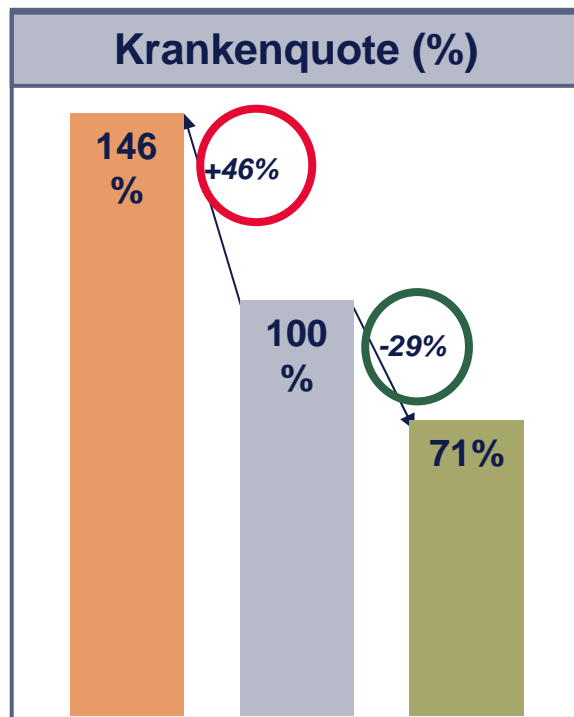
* Personen, die angeben, permanent mengenmäßig überlastet zu sein.

** Personen, die angeben, mit ihrer Arbeitsbelastung zufrieden zu sein.

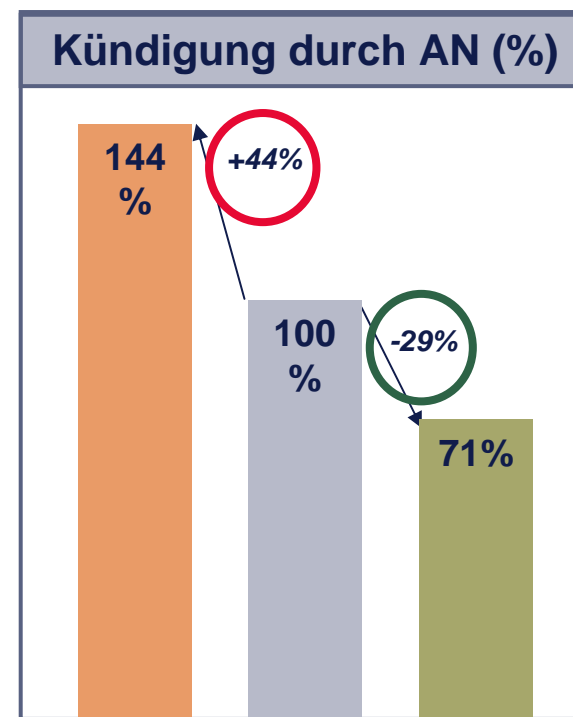


2006

Die 25% der Konzernfirmen* mit den Top-Ergebnissen zu Führung und Identifikation haben 29% unter \emptyset liegende Kranken- und Kündigungsquoten; die Quoten der unteren 25% der Firmen liegen 46% bzw. 44% über \emptyset



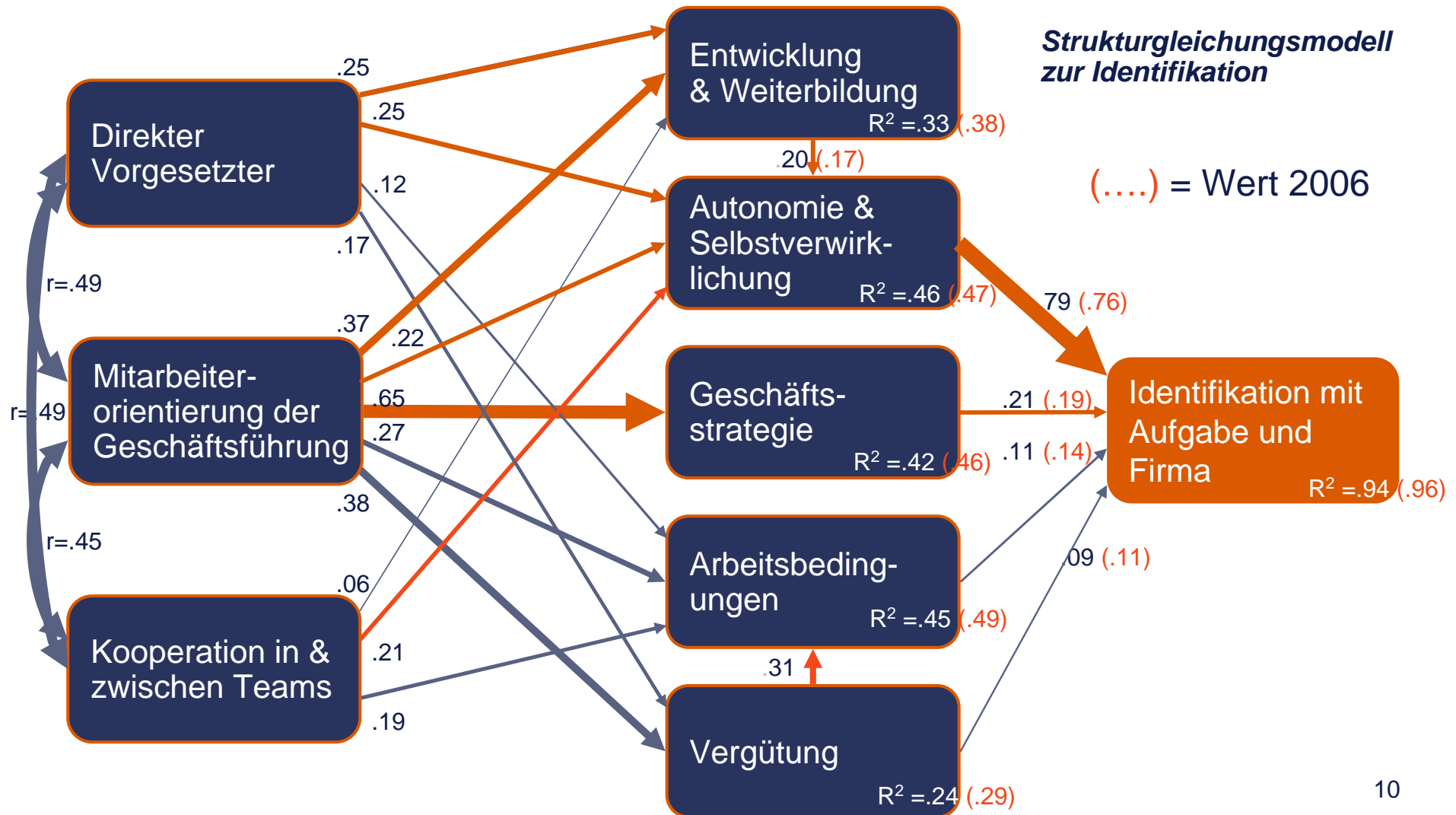
Bottom 25% mittel Top 25%
Ident. / partnersch. Führung



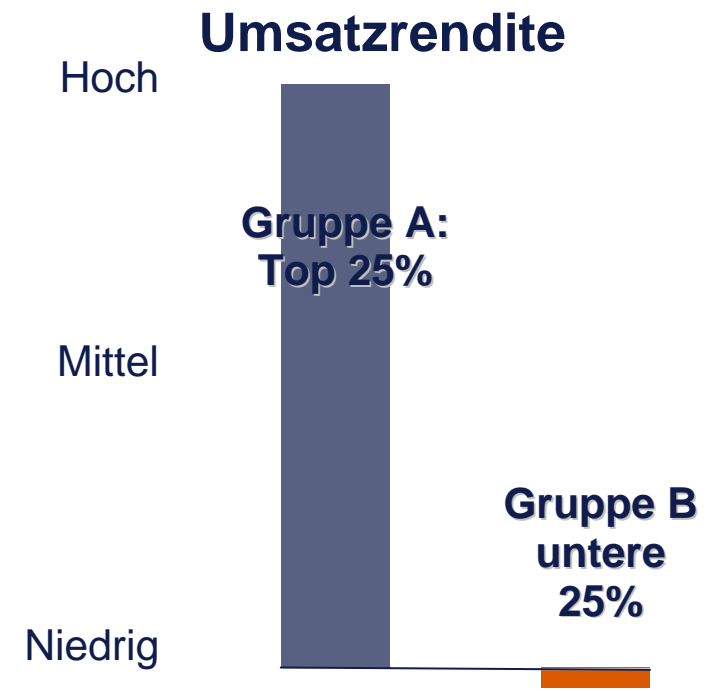
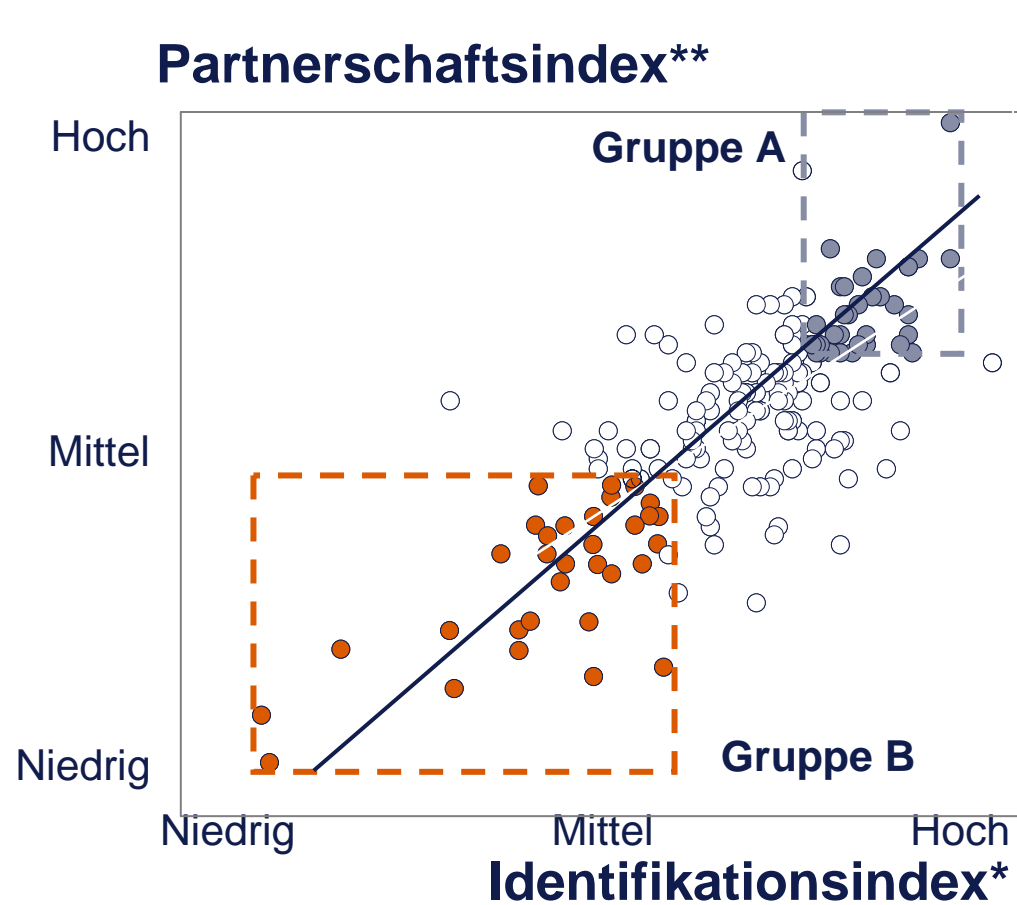
Bottom 25% mittel Top 25%
Ident. / partnersch. Führung

*N = 69 bzw. 80

„Gesunde“ Arbeitsautonomie wirkt auch auf Identifikation und Motivation



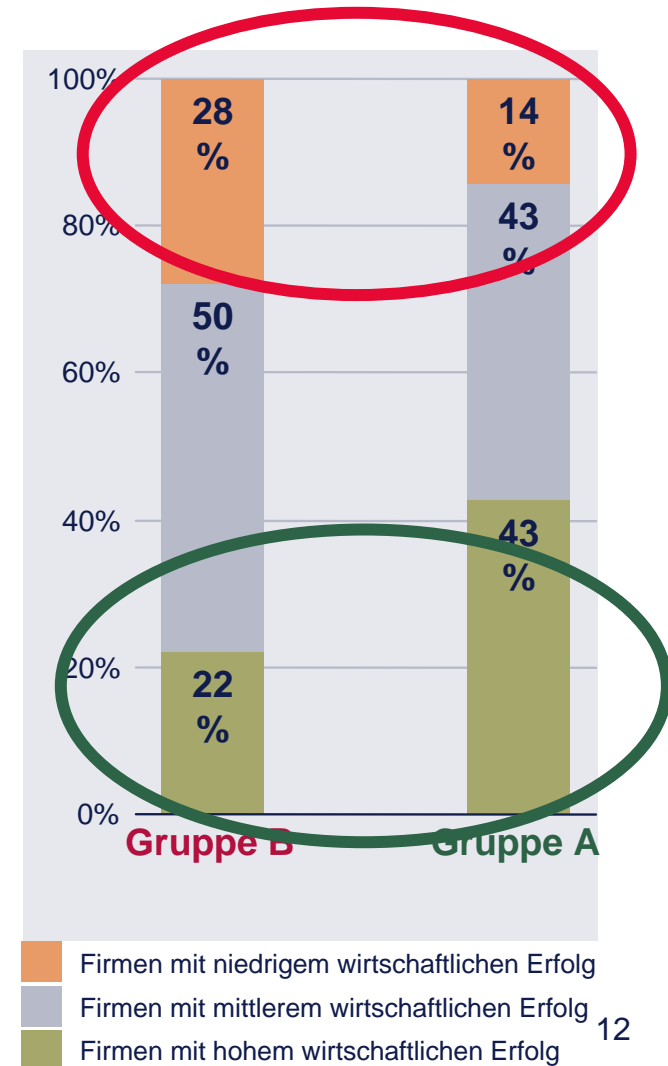
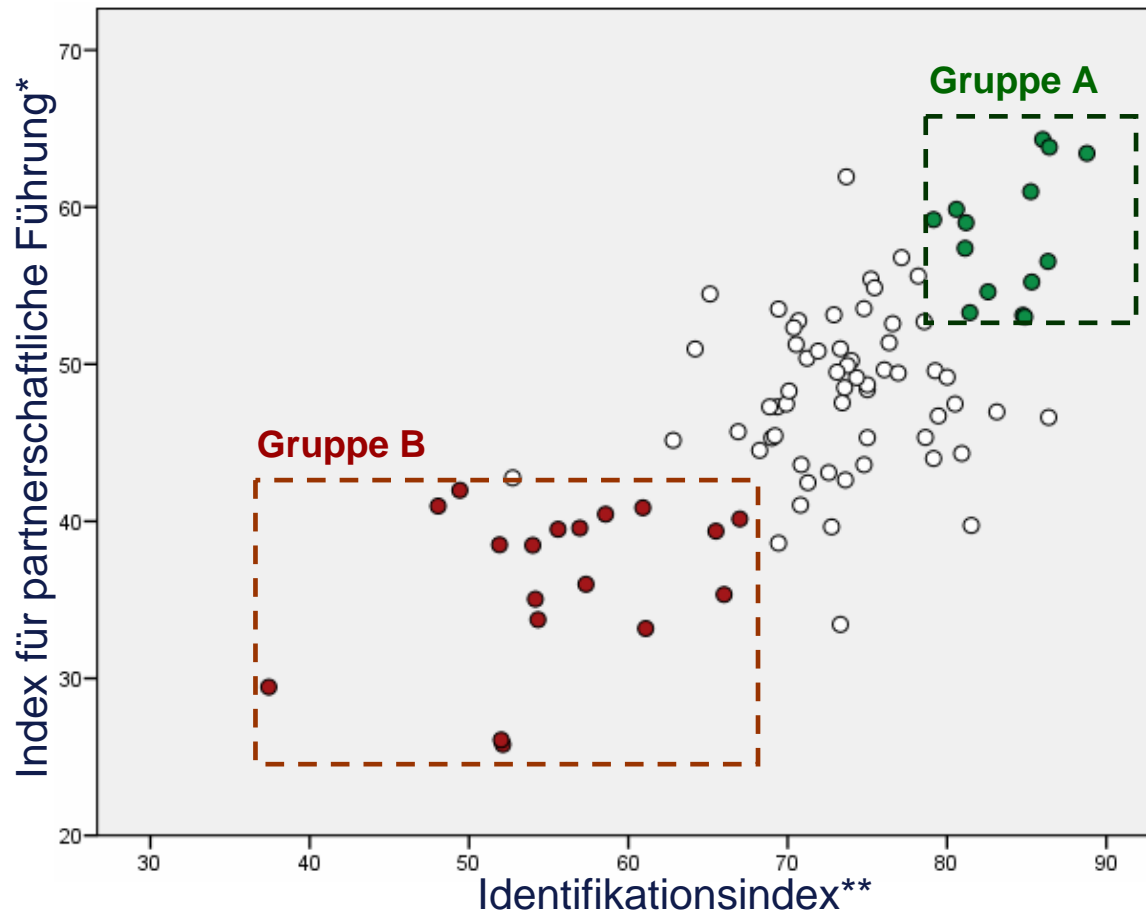
2002 Je höher die Identifikation, desto höher das Betriebsergebnis in 163 größeren Bertelsmann Firmen



* Anteil positiver Antworten auf die Fragen „Zufriedenheit mit persönlicher Arbeit insgesamt“ und „Ich würde wieder in meine Firma gehen“.

** Anteil positiver Antworten auf 25 Fragen zur Umsetzung der Bertelsmann-Essentials.

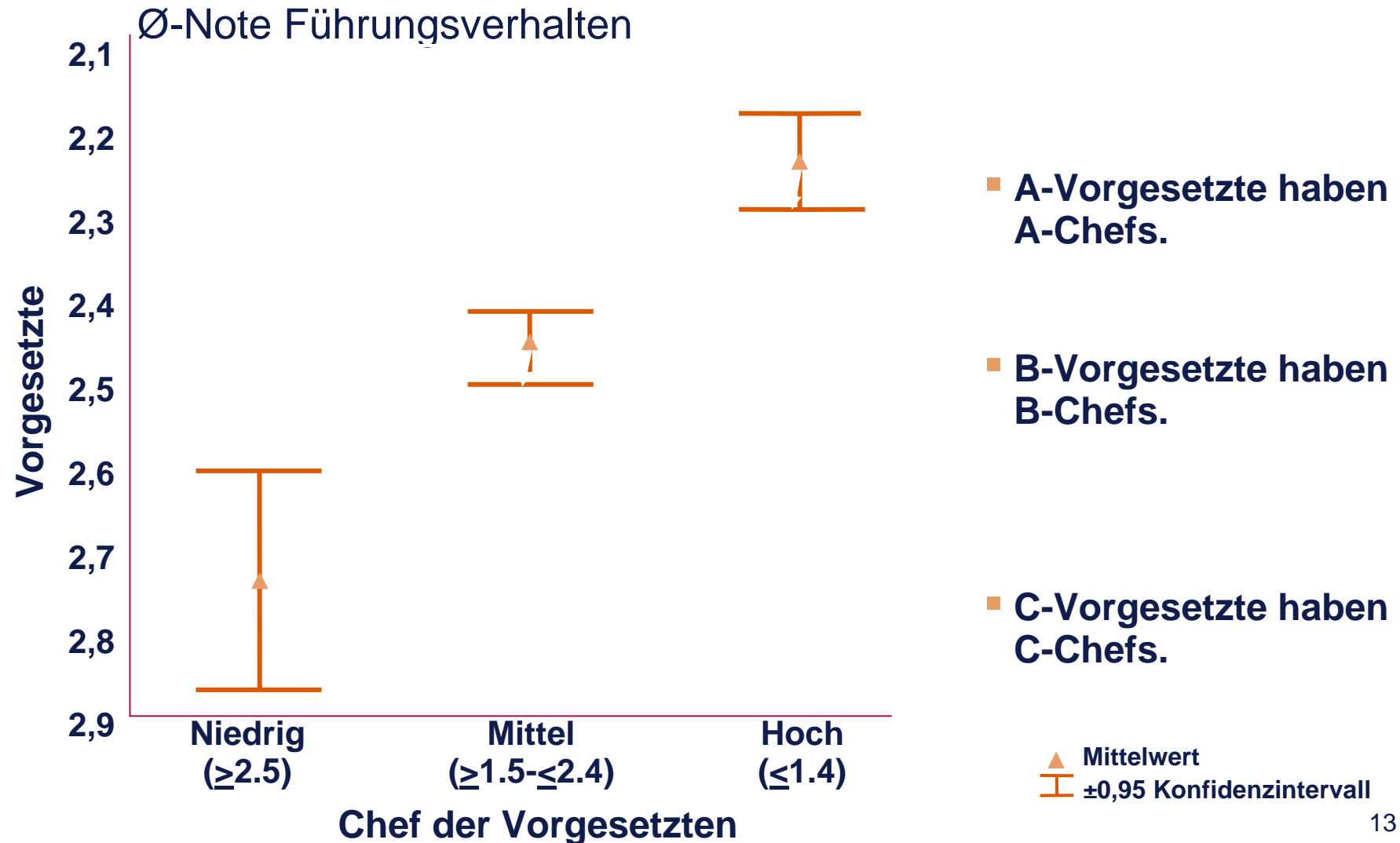
2006 Auch unter Einbezug von Marktanteilen, Wertschöpfung pp. zeigen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg einen deutlichen Zusammenhang (N=91)



* Anteil positiver Antworten auf die 13 identifikationstreibenden Fragen (laut Pfadmodell).

** Anteil positiver Antworten auf die Fragen „Zufriedenheit mit persönlicher Arbeit insgesamt“ und „Ich würde wieder in meine Firma gehen“

Die Betriebskultur wird „von oben“ geprägt



Jede Führungskraft wählt – bewusst oder unbewusst – ihre Vorbildrolle und wirkt damit entscheidend auf die Gesundheitskultur



...oder...



„Wie man in den Wald hinein ruft

- **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!**
Wladimir Iljitsch Lenin

oder:

- **Wer nicht genug vertraut, dem vertraut man nicht.**
Lao-Tse
- **Wo kein Vertrauen ist, da ist auch keine Treue.**
Deutsches Sprichwort
- **Vertrauen ist Mut, und Treue ist Kraft.**
Marie von Ebner-Eschenbach

Regelsystem zur Beeinflussung der Betriebskultur

Werte und Ziele niedergelegt nach unternehmensweiter Diskussion 1992, 1998, 2005, 2008 (vorher 1970, 1978, 1985)

Instrumente sichern nachhaltige Zielerreichung.

MA-Befragung (seit 1977) und Lern- & Berichtssystem U.-Kultur (seit 2001) **messen** Originalität und Effizienz der Instrumente und die Zielerreichung.

Bertelsmann Essentials
The Bertelsmann Essentials covers the goals and basic values of our company's employees, executives and shareholders and are based on the Corporate Constitution. It is the responsibility of our executives to spread and exemplify these values and to ensure they evolve. The Bertelsmann Essentials reflect the current values of Bertelsmann and are subject to constant review, revision and improvement.

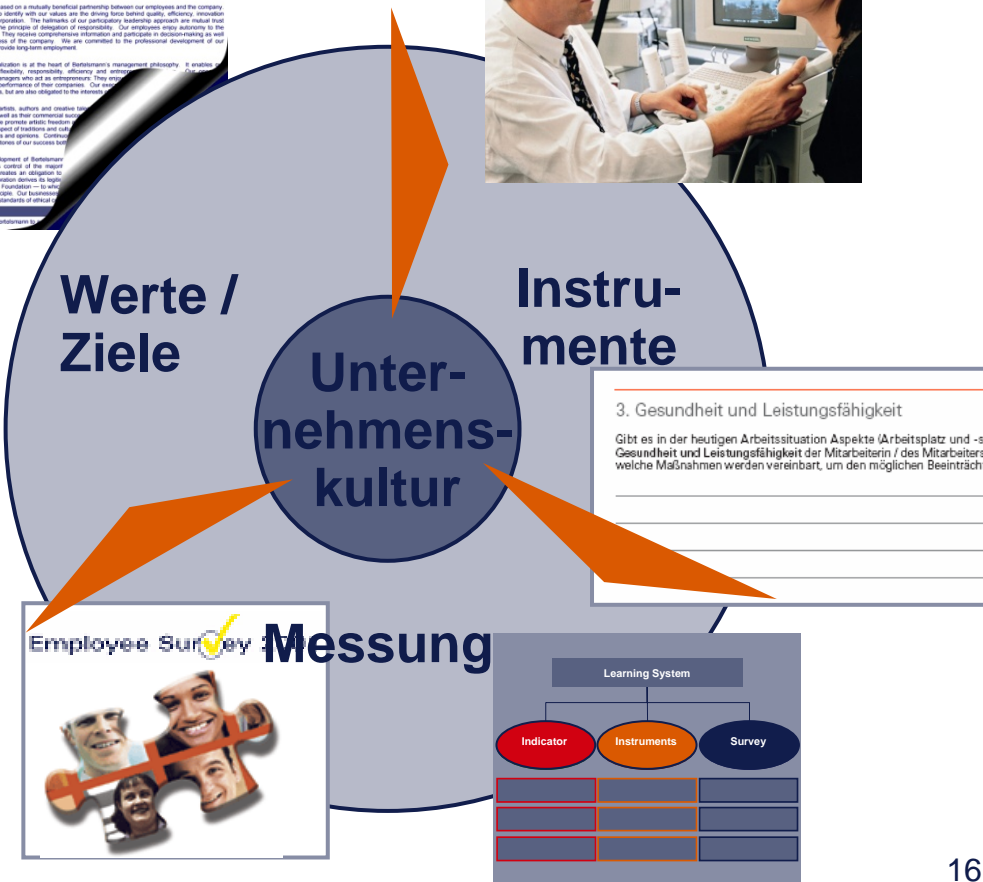
Our Mission
Bertelsmann is an international media corporation. We provide information, entertainment and media services to improve people's daily lives. We aspire to make a valuable contribution to society. We strive to be leaders in our markets and to achieve returns on capital that guarantee the growth and continuity of our corporation. Our core efforts focus on creative content and customer relations. We seek to provide working conditions that are equitable and motivating for our employees. We commit ourselves to the continuity and ongoing progress of our corporation.

Our Core Values
Partnership
Our corporate culture is based on a mutually beneficial partnership between our employees and the company. Motivated individuals who identify with our values are the driving force behind quality, efficiency, innovation and growth within our corporation. The behaviors of our participatory leadership approach are mutual trust and respect as well as the principle of delegation of responsibility. Our employees enjoy autonomy in the greatest extent possible. They receive comprehensive information and participate in decision-making as well as in the financial success of the company. We are committed to the professional development of our employees and seek to provide long-term employment.

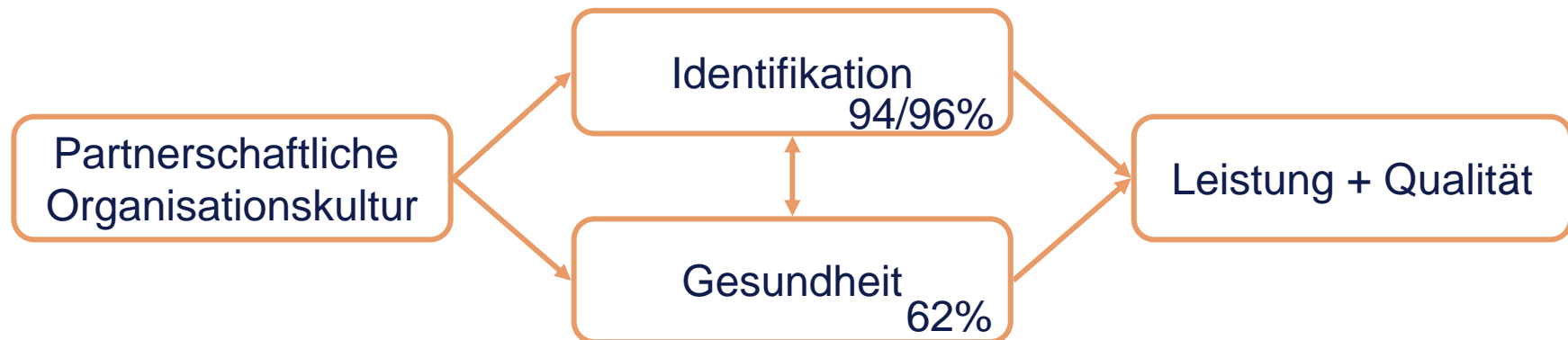
Entrepreneurship
The principle of decentralization is at the heart of Bertelsmann's management philosophy. It enables companies to act with flexibility, responsibility, efficiency and innovation. Our employees are not only responsible for the performance of their companies, but are also obligated to the interests of their individual business.

Creativity
We provide a home for artists, authors and creative talents. We encourage them to develop their creative capabilities to the fullest. We promote artistic freedom, human rights, and the respect of traditions and culture. We are committed to the highest standards of quality and integrity. Our employees and external partners are conscientious of our social responsibilities.

Citizenship
The continuity and development of Bertelsmann Management Company's core of the highest professional standards creates an obligation to market economy, a corporation devoted to high standards of quality and integrity. Our business goals are to be achieved through high standards of efficiency and productivity. We expect everyone at Bertelsmann to...



Integrierte BGF – Ein strategischer Beitrag zu einer nach innen wie außen “gesunden” Organisation– Win-Win-Situation für alle !



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und guten Erfolg für die Förderung von
Gesundheit wie Ergebnissen
in Ihrer Organisation !**