Health on Top

Führung und Gesundheit bei Bertelsmann

22.03.2011 | Ana Fernandez Rodriguez
Director Survey Services

BERTELSMANN
media worldwide

Der Befragungsbereich von Bertelsmann gehört seit dem 1.1.2011 einer operativen Geschäftseinheit an

BERTELSMANN media worldwide — arvato BERTELSMANN — medienfabrik arvato — embrace

Wir sind als **voll-integrierter Anbieter** für Employer Branding, Personalmarketing, Rekrutierung und Befragungen ***die* Experten für Mitarbeitergewinnung** und **-bindung**.

Mit **langjähriger Erfahrung** bieten wir unseren Kunden **Analyse, Strategie, Konzeption** und **Umsetzung** aus einer Hand:

Agenda

1. Vorstellung der Bertelsmann AG
2. Mitarbeiterbefragungen im Hause Bertelsmann
3. Analysen im Nachgang der Befragungen zum Zusammenhang zwischen partnerschaftlicher Führung und Gesundheit

Internationales und stark dezentrales Unternehmen

BERTELSMANN
media worldwide

- Mitarbeiter: 102.983 (31.12.2009)
- Über 1.000 Einzelfirmen
- In mehr als 50 Ländern vertreten

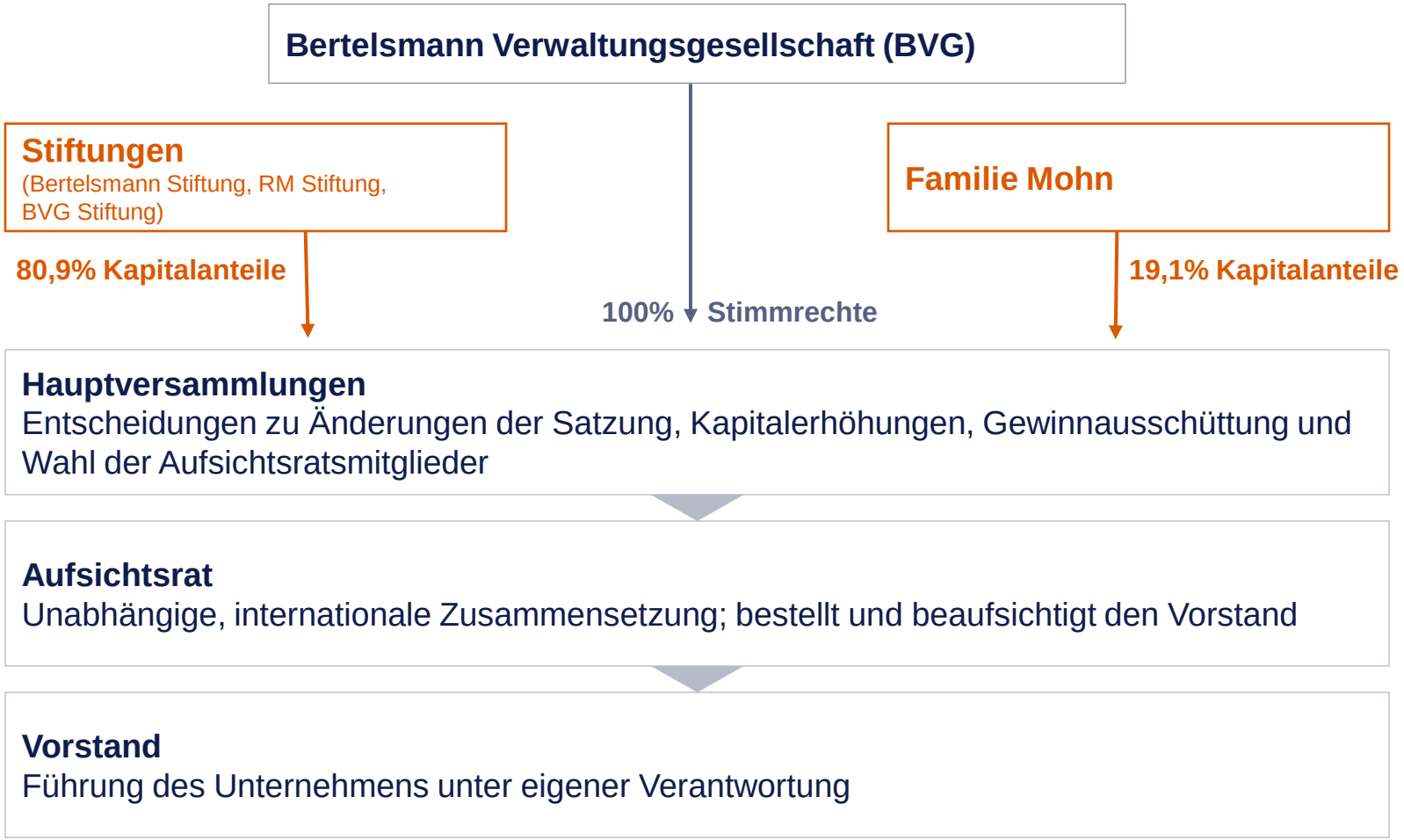
RTL GROUP | RANDOM HOUSE BERTELSMANN | G+J | arvato BERTELSMANN | DIRECTGROUP BERTELSMANN

RTL | Deutschland sucht den SuperStar | GUTE ZEITEN SCHLECHTE ZEITEN | M6 | Antena 3 | RTL TELEVIZIJA | RTL | SUPER RTL

C. Bertelsmann | HEYNE | FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND | GEO | GOLDMANN | südwest | GEO SAISON | Gala | KÖSEL | BLANVALET | stern | GÜTERSLOHER VERLAGSHAUS | CHEFKOCH.DE | Siedler Verlag | Brigitte | NATIONAL GEOGRAPHIC DEUTSCHLAND

FRANCE LOISIRS | Weil ich gern lese. Der Club BERTELSMANN | Círculo de Lectores | chaPitre.com | VOYAGES LOISIRS

Aktionärsstruktur gewährt Unabhängigkeit



Bertelsmann AG

Unternehmenskultur

Bertelsmann Essentials

Die Bertelsmann Essentials enthalten die Ziele und Grundwerte für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Gesellschafter des Unternehmens und bauen auf der Unternehmensverfassung auf. Unsere Führungskräfte sind verpflichtet, diese Werte zu verkörpern und durch ihr Vorbild weiterzutragen. Die Bertelsmann Essentials geben das geltende gemeinsame Verständnis unserer Unternehmenskultur wieder und unterliegen einem ständigen Prozess der kritischen Überprüfung, Überarbeitung und Verbesserung.

Bertelsmann Essentials (Auszug)

Partnerschaft

- Gegenseitiges **Vertrauen** und **Respekt** bilden die Basis unseres partnerschaftlichen Führungsverständnisses.
- 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**.
- Umfassende **Information** und **Beteiligung** an Entscheidungsprozessen wie am materiellen Erfolg sind Voraussetzungen für Identifikation und Verantwortungsübernahme.
- Für die berufliche **Entwicklung** & die **Sicherung** der Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter setzen wir uns ein.

Bertelsmann Essentials (Auszug)

- Wir wollen Heimat für Künstler, Autoren und kreative Talente in all unseren Geschäftsfeldern sein. Wir fördern ihre **kreative Entwicklung** und ihren **geschäftlichen Erfolg**.
- Wir unterstützen weltweit den **Schutz geistigen Eigentums**.
- Wir fördern die **künstlerische und geistige Freiheit**, den Schutz von **Demokratie** und **Menschenrechten**, den **Respekt vor Traditionen und kulturellen Werten**; deshalb spiegeln unsere Inhalte eine **Vielfalt** von Einstellungen und Meinungen wider.
- Die von **Bedürfnissen unserer Kunden** geleitete **kontinuierliche Optimierung** und **fortwährende Innovation** sind die Eckpfeiler unseres Erfolges.

Bertelsmann Essentials (Auszug)

Partnerschaft
Kreativität
UNTERNEHMERGEIST

- **Dezentralisation** ist ein Schlüssel zu unserem Erfolg.
- Sie ermöglicht **Flexibilität**, **Verantwortung**, **Effizienz** und **unternehmerisches Handeln** unserer Mitarbeiter.
- Die Geschäftsführer unserer Firmen genießen als Unternehmer **weitreichende Unabhängigkeit** und tragen **umfassende Verantwortung** für die Leistung ihrer Firmen.
- Unsere Führungskräfte handeln nicht nur im Interesse der Einzelfirma, sondern sind **auch dem Interesse des Gesamtunternehmens verpflichtet**.

Bertelsmann Essentials (Auszug)

Partnerschaft

Kreativität

UNTERNEHMERGEIST

Gesellschaftliche Verantwortung

- Zur **Unabhängigkeit** & **Kontinuität** des Unternehmens bleibt die **Mehrheit der Aktienstimmrechte bei der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft**.
- Unsere Gesellschafter verstehen **Eigentum als Verpflichtung** gegenüber der Gesellschaft. Die Legitimation des Unternehmens in der Marktwirtschaft folgt aus seinem **Leistungsbeitrag für die Gesellschaft**. Diesem Selbstverständnis entspricht auch die Arbeit der Bertelsmann **Stiftung als Mehrheitsaktionärin** des Unternehmens.
- Unsere Firmen achten Recht und Gesetz und lassen sich von hohen **ethischen Grundsätzen** leiten.
- Gegenüber **Gesellschaft** und **Umwelt** verhalten sich unsere Firmen **verantwortungsbewusst**.

Agenda

1. Vorstellung der Bertelsmann AG
2. Mitarbeiterbefragungen im Hause Bertelsmann
3. Analysen im Nachgang der Befragungen zum Zusammenhang zwischen partnerschaftlicher Führung und Gesundheit

Die Mitarbeiterbefragung – **Seit 1977 ein zentrales Instrument unserer partnerschaftlichen Unternehmenskultur**

1977	Erste Mitarbeiterbefragung in Deutschland, anschließend im 5-Jahres-Turnus
2002	Erste weltweite Mitarbeiterbefragung
2004/5	Zwischenbefragungen in den Divisionen und Firmen
2006	Zweite weltweite Mitarbeiterbefragung
2010	**Dritte weltweite Mitarbeiterbefragung: 7.-21. Juni 2010**

1977 1982 1987 1992 1997 2002 2006 2010

Die Mitarbeiterbefragung – **Positionierung und Nutzen der Befragung**

Positionierung

Strategisches Instrument

- um die partnerschaftliche Unternehmenskultur zu stärken und
- so die gegebenen Geschäftsziele zu erreichen.

Nutzen für Mitarbeiter

- Feedback geben, was verbessert werden kann und was gut läuft
- Im Dialog konkrete Verbesserungen anstoßen

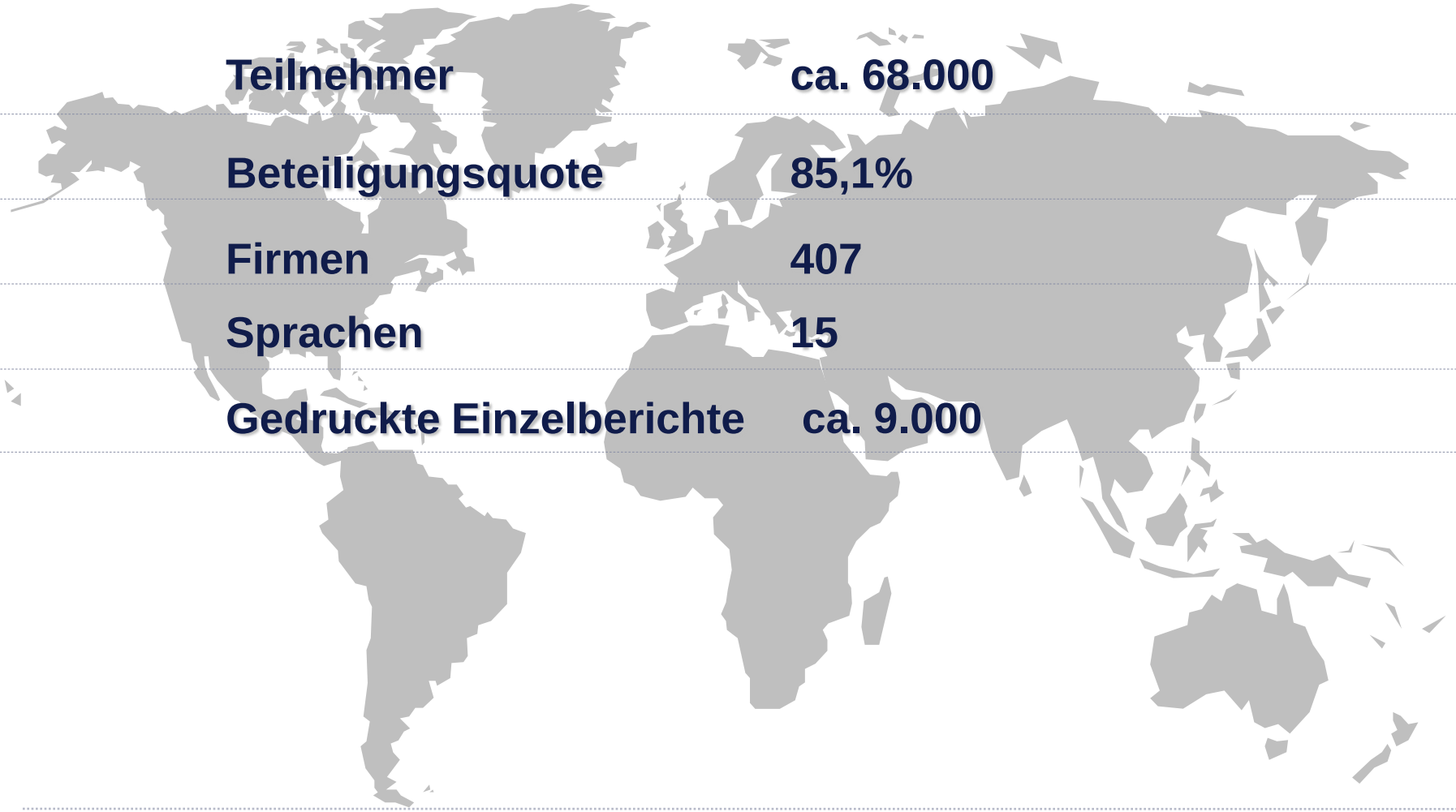
Nutzen für Führungskräfte

- Durch gezielte Maßnahmen Leistung und Zufriedenheit im Team fördern
- Eigenes Führungsverhalten analysieren, um es gezielt zu verbessern

Nutzen für die Firma

- Mitarbeiter einbeziehen, um Engagement und Motivation zu steigern
- Schwachstellen aufdecken, um gezielt Maßnahmen abzuleiten
- Informationen zum Verhalten der Führungskräfte auswerten

Zahlen & Fakten der Mitarbeiterbefragung 2010



Teilnehmer	ca. 68.000
Beteiligungsquote	85,1%
Firmen	407
Sprachen	15
Gedruckte Einzelberichte	ca. 9.000

Agenda

1. Vorstellung der Bertelsmann AG
2. Mitarbeiterbefragungen im Hause Bertelsmann
3. Analysen im Nachgang der Befragungen zum Zusammenhang zwischen partnerschaftlicher Führung und Gesundheit

Reinhard Mohn zur Mitarbeiterbefragung & zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

Reinhard Mohn

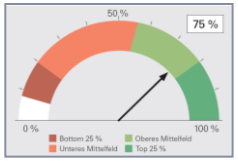
Aus seinem Buch ‚Menschlichkeit gewinnt':

Ich selbst bin davon überzeugt, dass kaum ein anderes Instrument im **innerbetrieblichen Dialog** so wirksam ist wie die Mitarbeiterbefragung. – Hier bietet sich eine sehr **wirksame Möglichkeit** an, **Verständigung und Kooperation** im Unternehmen **mit relativ geringem Aufwand** zu verbessern.

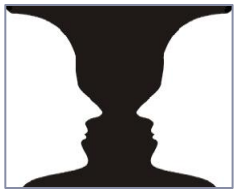
Aus seinem Brief zum 50jährigen Jubiläum der Bertelsmann BKK 2007:

Unsere **Unternehmenskultur** hat sowohl zu besseren Leistungen geführt, - als auch zu einem **verstärkten Engagement** der Kräfte aller Beteiligten! – Wir wissen von den **selbständigen Berufen**, dass die Verantwortlichen **ihre Kräfte oft** im Interesse ihres Erfolges **überfordern**. Solch eine Motivation **existiert auch bei uns**! Die **Unternehmenskultur muss in diesem Sinne** im Interesse aller Beteiligten durch sorgfältige Arbeit **die Gesundheit der Mitarbeiter gewährleisten**.

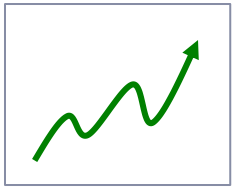
Zentrale Fragestellungen zur Analyse der Unternehmenskultur



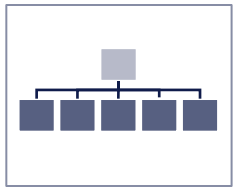
Engagement – Was sind effektive Stellhebel für das Engagement unserer Mitarbeiter?



Vertrauen – Was stärkt das Vertrauen unserer Mitarbeiter in unsere Führungskräfte, lokale Geschäftsführungen und unsere Unternehmensführung?



Erfolg – Welche Aspekte unserer Unternehmenskultur fördern den wirtschaftlichen Erfolg unserer Firmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten?



Strukturen – Inwiefern beeinflussen Hierarchie-Ebene die Ergebnisse?

Das Bertelsmann Pfadmodell

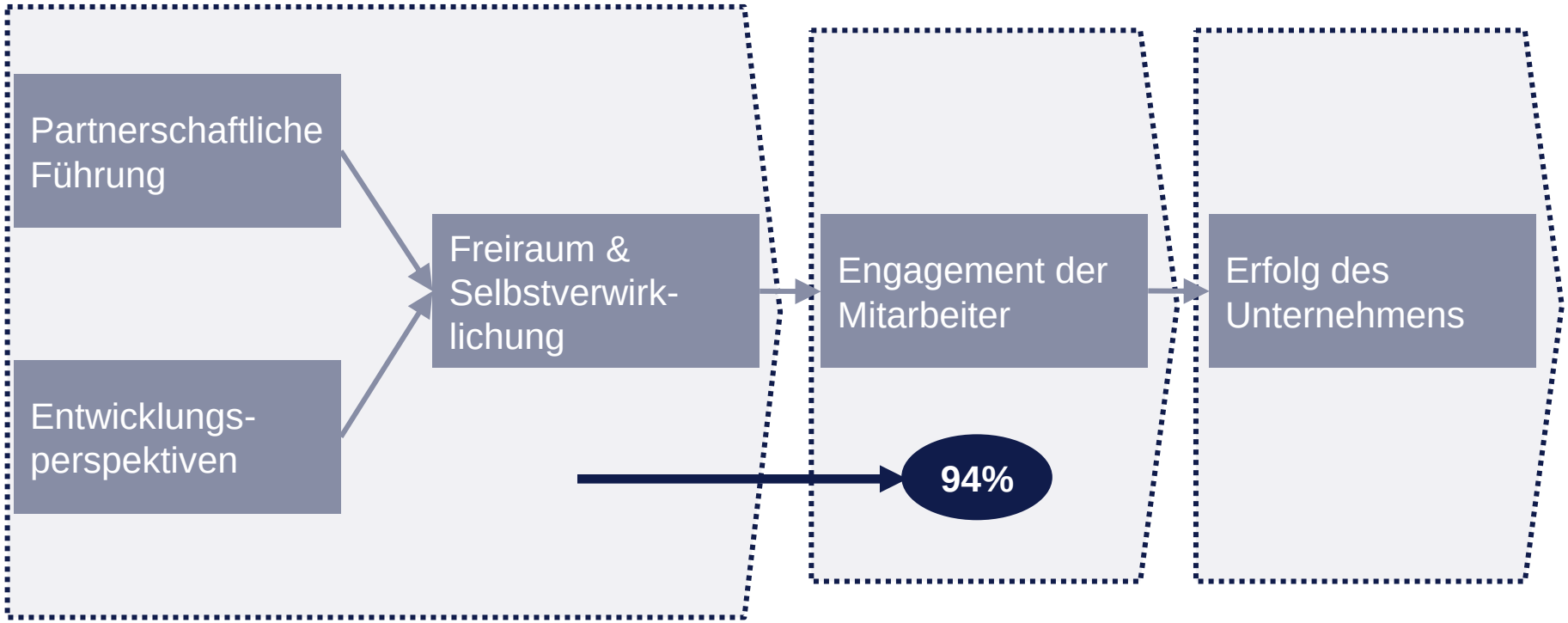
Anders als die bisherige Methodik kann das vom Bertelsmann Befragungs-Team weiterentwickelte **Strukturgleichungsmodell** (Pfadmodell):

- **gleichzeitig** mit einem „Big Picture“ die Beziehungen zwischen **allen Fragen** statt nur zwischen je zwei **Faktoren** darstellen,
- dadurch Scheinkorrelationen eliminieren
- Einfluss**richtungen** sichtbar machen und
- **mehrstufige** (indirekte) Abhängigkeiten zeigen.

➔ Es legt damit die tatsächlich wichtigen **Beweggründe** der Antwortenden offen, erstellt ein **„Psychogramm“** der Belegschaft.

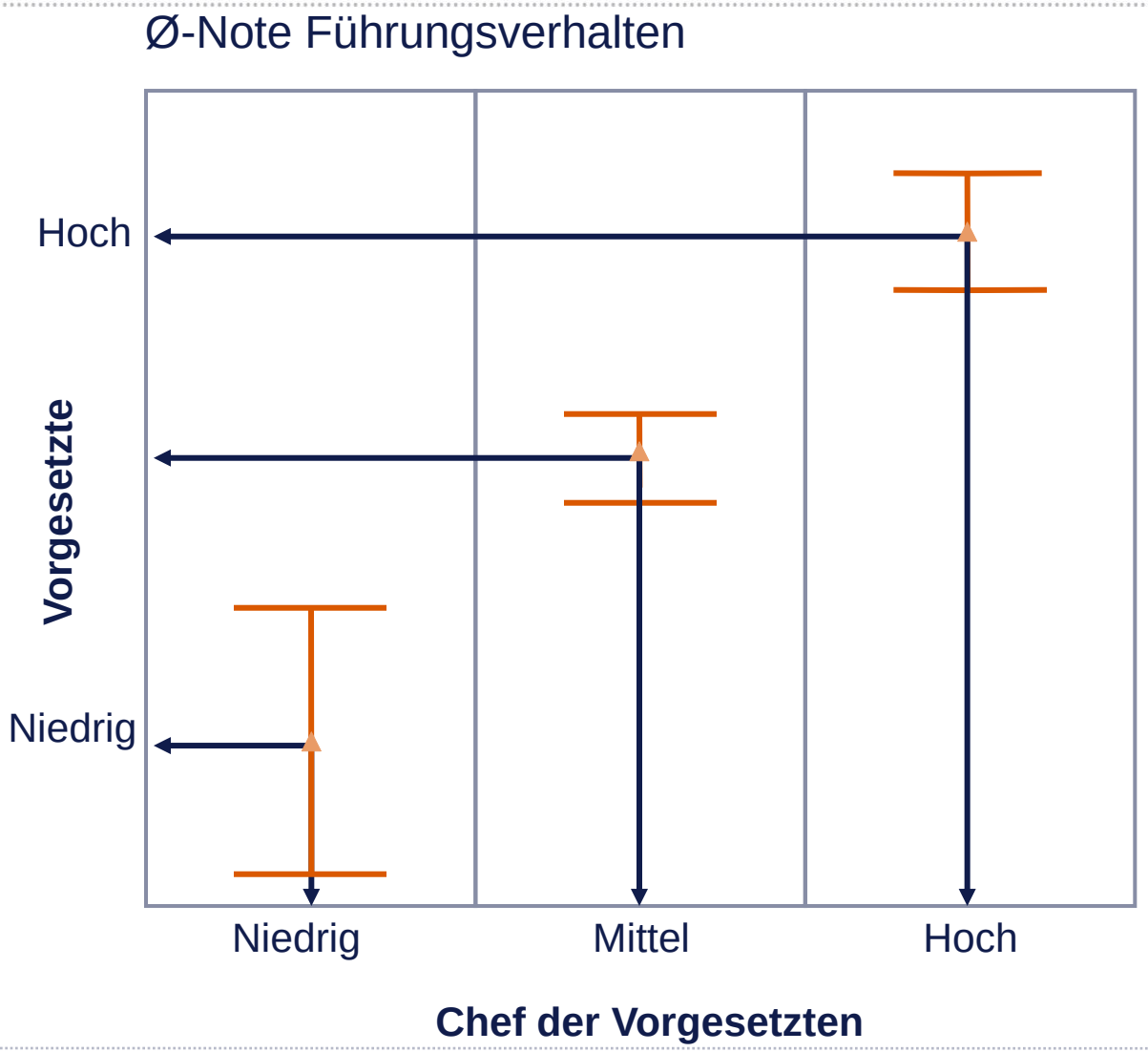
Das Bertelsmann Pfadmodell (vereinfachte Darstellung)

Die wichtigsten Faktoren für das Engagement der Mitarbeiter



Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und Firma wird zu 94% von diesen Faktoren erklärt.

Auf die richtige Auswahl der Führungskräfte kommt es an



- A-Vorgesetzte haben A-Chefs.
- B-Vorgesetzte haben B-Chefs.
- C-Vorgesetzte haben C-Chefs.

Mittelwert
±0,95 Konfidenzintervall

Führungskräfte sind verantwortlich für die Führungsleistung Ihrer unterstellten Führungskräfte

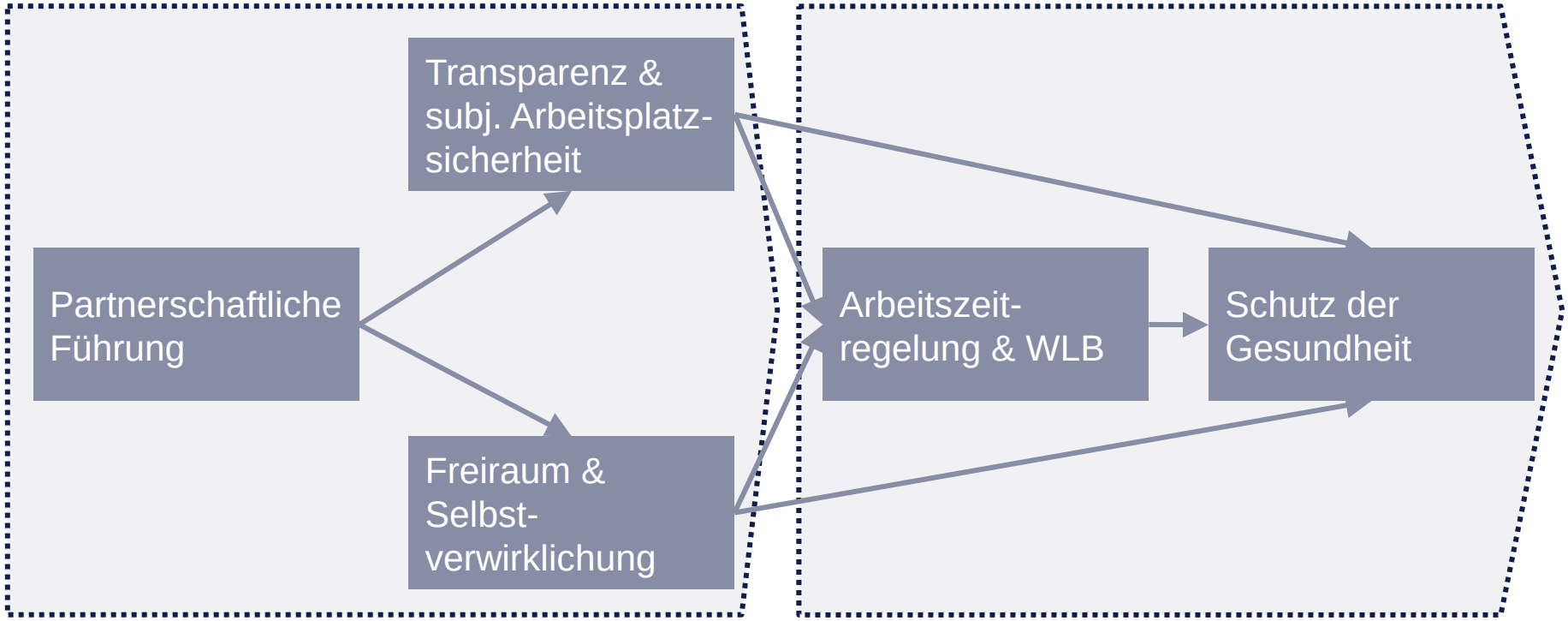
- Mehr als 10 Prozentpunkte über „alle Mitarbeiter"
- Geringe Abweichung von „alle Mitarbeiter"
- Mehr als 10 Prozentpunkte unter „alle Mitarbeiter"
- X Weniger als 5 Mitarbeiter haben geantwortet

Beispielbericht

Befragungseinheit	Engagement-Index	Vorgesetzter	Chef des Vorgesetzten	Team	Aufgaben und Tätigkeit	Identifikation mit der Firma	Berufliche Weiterbildung	Berufliche Entwicklung	Arbeitsbedingungen	Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben / Gesundheit
Team F, D. Brown	82	86	65	84	81	82	59	51	71	49
Team M, A. Winter	71	75	43	76	69	72	62	42	67	61
Team Z, R. Summer	66	74	41	73	66	69	62	48	68	59
Team H, L. Green	62	72	38	72	65	69	59	40	66	59
Team O, S. Green	62	68	52	58	66	72	35	34	59	59
Team A, D. Red	52	51	40	53	41	52	34	36	57	50
Team C, J. Spring	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Team B, P. Yellow*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ABC-Company, M. White (direkte Mitarbeiter)	**73**	**76**	**X**	**76**	**70**	**73**	**X**	**44**	**67**	**61**
ABC-Company, M. White (alle Mitarbeiter)	**68**	**65**	**43**	**62**	**69**	**66**	**43**	**43**	**62**	**57**

Ziel: **Befähigung der übergeordneten Führungskräfte, unterstelle Führungskräfte zu unterstützen**

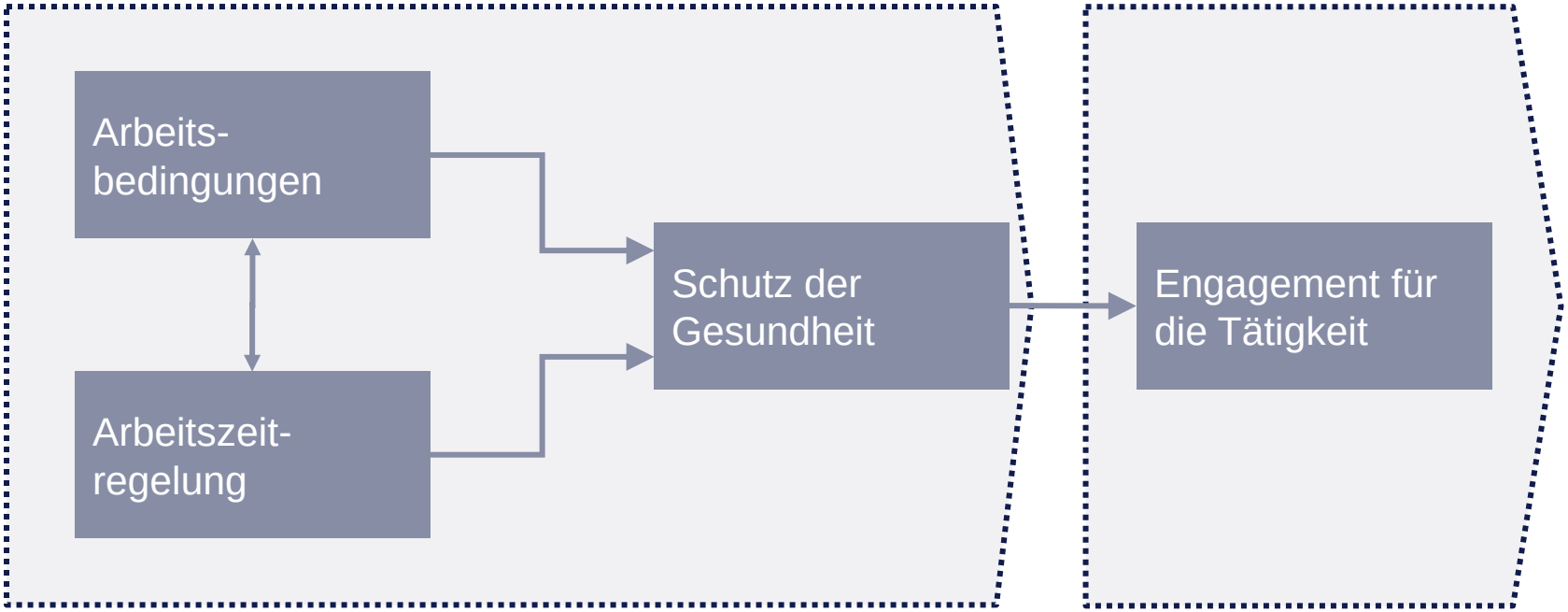
Pfadmodell – **Aus Mitarbeitersicht umfasst Gesundheitsschutz vor allem Work-Life-Balance & gute Arbeitszeitregelung**



Güte des Modells

Varianzaufklärung = .840

Pfadmodell – **Strukturelle Gegebenheiten wirken auf Gesundheitsschutz, dieses beeinflusst Engagement stark**

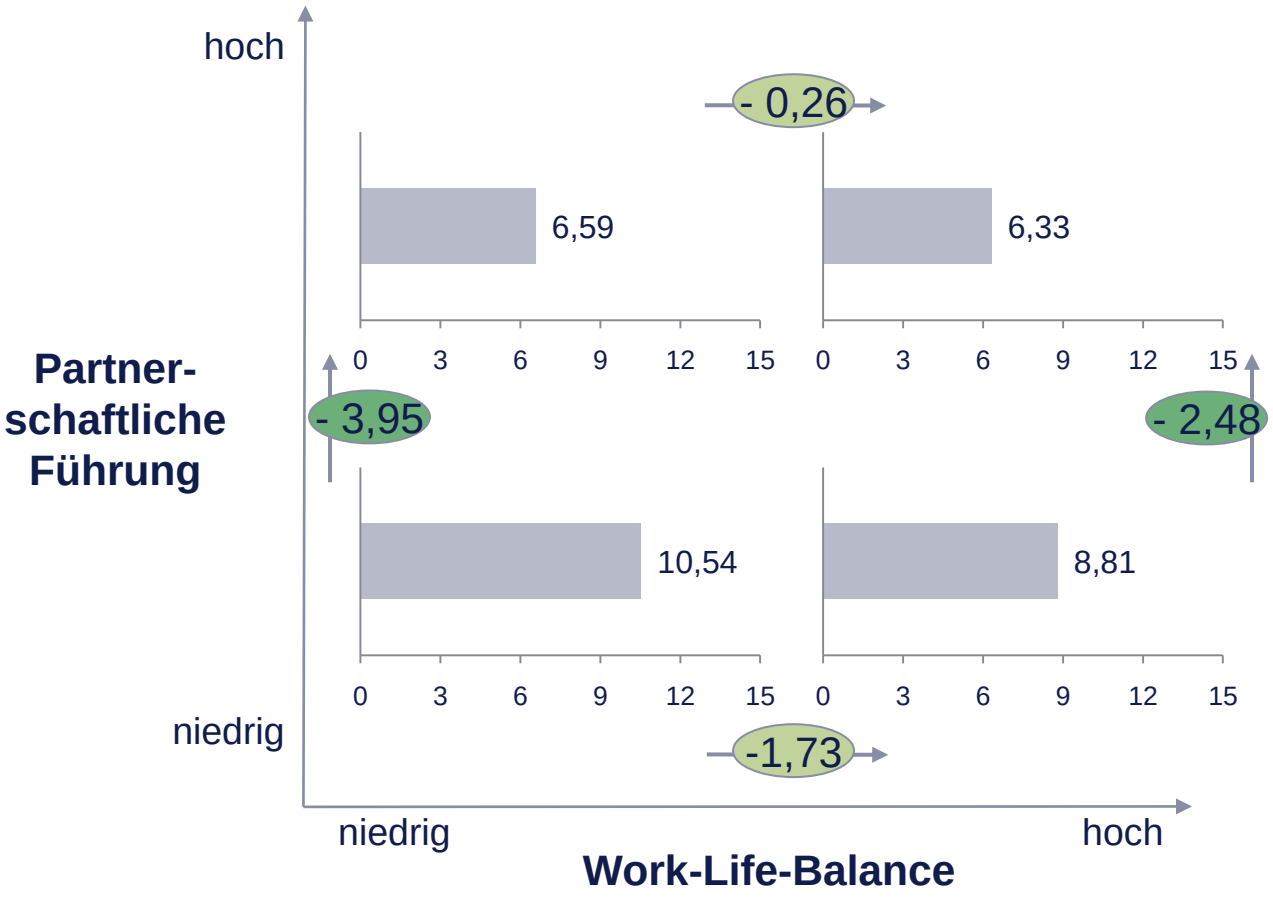


Güte des Modells

Varianzaufklärung = .871

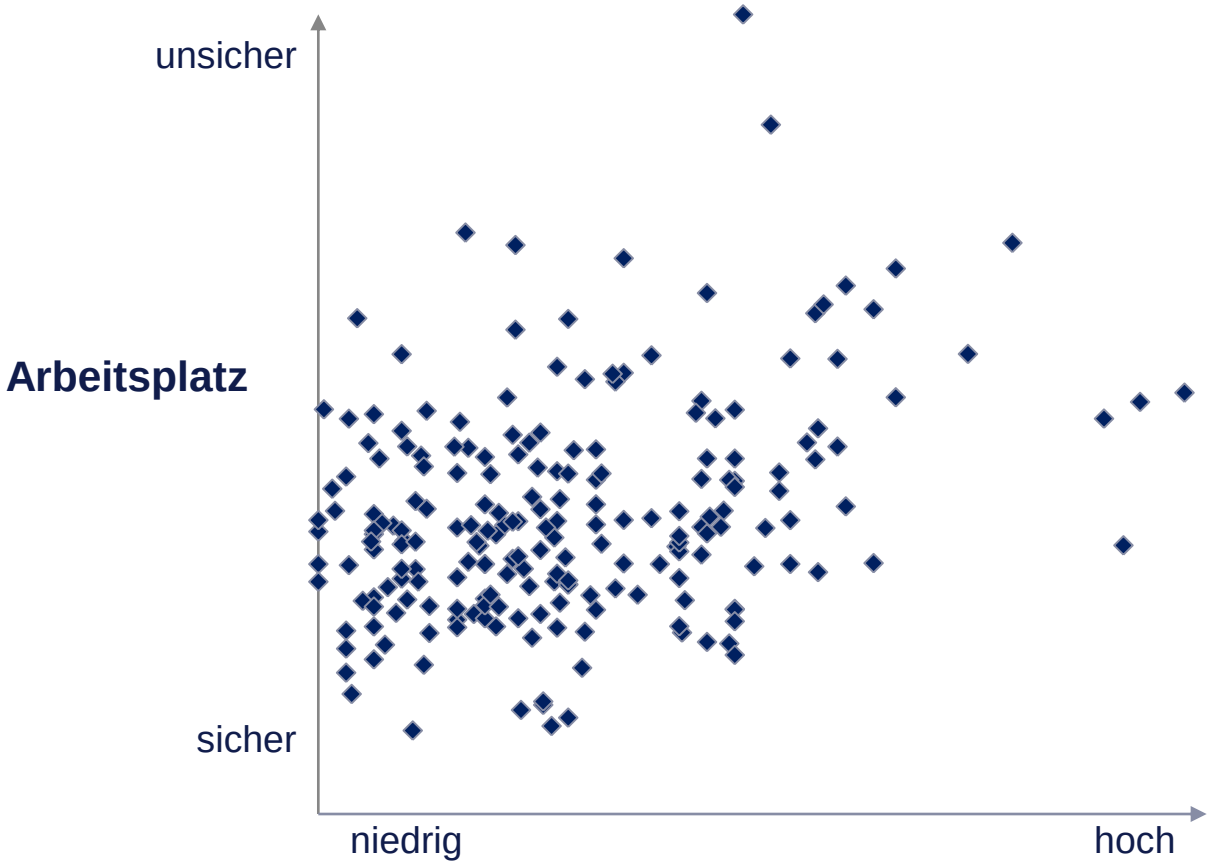
Zur Stärke des Einflusses partnerschaftlicher Führung auf die durchschnittlichen Krankheitstage pro Mitarbeiter

Krankheitstage (durchschn. pro MA, laut UKW)



Fazit:
Je stärker partnerschaftliche Führung in den einzelnen Firmen gelebt wird, desto geringer ist die Zahl der Krankentage. Die Work-Life-Balance hat hier nur einen geringen Einfluss.

Arbeitsplatzsicherheit & Krankheitstage



Wahrgenommene Sicherheit des Arbeitsplatzes hat nur geringen Einfluss auf Krankheitstage (r = .32)

Sensibilisierung der Geschäftsleitung für den Zusammenhang zwischen (Führungs-)kultur, Gesundheit & Erfolg

Die Unternehmenskultur- Wertkette

Ziel

- Darstellung der Wirkung von Unternehmenskultur auf wirtschaftlichen Erfolg zur Identifikation von Stellhebeln
- Grundlage für den Dialog zwischen Geschäftsführer und Personalleiter

Inhalte

- Firmenergebnisse der Mitarbeiterbefragung
- Daten aus HR- und Finanz-Reporting
- Ergebnisse einer HR-Befragung zur Nutzung der HR-Instrumente

Die Unternehmenskultur-Wertkette - zentraler Bestandteil der Firmenberichte

Beispielbericht

Unternehmenskultur-Wertkette: Zusammenhänge von Führung, Engagement und Unternehmenserfolg

Führung & gelebte Unternehmenskultur

Vorgesetzter Themenfeld Mitarbeiterbefragung, in % pos. Antw.	70
Geschäftsleitung Themenfeld Mitarbeiterbefragung, in % pos. Antw.	6
Persönlicher Freiraum Themenfeld Mitarbeiterbefragung, in % pos. Antw.	89
Berufliche Weiterbildung Themenfeld Mitarbeiterbefragung, in % pos. Antw.	43
Weiterbildung Ø pro MA, in h	5.1
Anwendungsquote Bottom-Up Feedback Einschätzung Personalleiter, in %	70[3]
Anwendungsquote Zielvereinbarung Einschätzung Personalleiter, in %	98[3]
Anwendungsquote L&E Dialog Einschätzung Personalleiter, in %	70[3]
• Führungskräfte	35[3]
• Mitarbeiter	87[3]

Engagement & Mitarbeiterverhalten

Engagement Index Mitarbeiterbefragung, in % pos. Antw.	59
Fluktuationsquote in %, basiert auf 6 Fluktuationsarten	2.1
• Arbeitgeberkündigungen	0.1
• Arbeitnehmerkündigungen	1.0
Krankheitstage, bezahlt Ø pro MA, in Tagen	n.a.
Krankheitstage, unbezahlt Ø pro MA, in Tagen	2.5
Urlaubstage Ø pro MA, in Tagen	28.7
Konzernzugehörigkeit Ø pro MA, in Jahren	15.0

Erfolg / Rahmen- & Strukturdaten

Umsatz in Mio. €	205.7[1]
Umsatzwachstum in %, bezogen auf das Vorjahr	-2.5[1]
Operating EBIT in Mio. €	7.0[1]
Umsatzrendite in %, bezogen auf das Operating EBIT	3.9[1]
Bertelsmann Value Added in Mio. €	2.4[1]
Personalaufwandsquote in %, bezogen auf den Umsatz	5.2[1]
Human Capital RoI in %	16.3[1]
Mitarbeiter Ø	
• Köpfe	1945.3
• FTE	814.2
Alter Ø in Jahren	41.2[2]

Top 25 % | Oberes Mittelfeld | Unteres Mittelfeld | Bottom 25 % | Keine Kategorisierung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit