

Partnerschaftliche Führung und Unternehmenserfolg

Themenblock „Das Unentscheidbare entscheiden – Motive, Dilemmata und Strategien zeitgenössischer Führung“

Systemische Forschungstagung 3.3. – 5.3.2010

Heidelberg, Universitätsklinikum

Dr. Franz Netta
Vice President HR Bertelsmann

Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Internationalstes und stark dezentral organisiertes Medienunternehmen



			<p>Corporate Center</p>		
	<p>BLANVALET</p>		<p>Bertelsmann Music Rights Management</p> <p>Bertelsmann Capital Investment</p> <p>Bertelsmann Digital Media</p>		

Entwicklung von Bertelsmann

1835 - 2008

16,1

- Umsatz: ~ 16,1 Mrd. €
- Umsatzrendite: = 9,7 %
- Mitarbeiter: ~ 106.000, davon in D ca. 35%
- Firmen: > 1.000 (50 > 300 und weitere 50 > 100 MA)
- Länder: > 50



- Gesellschafter: 76,9% Bertelsmann Stiftung
23,1% Familie Mohn 3.0

7.4

0.4

0.1

1835

1960

1970

1980

1990

2008

Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Die Überzeugung von der Kraft der Partnerschaft



Reinhard Mohn

“Wer seine Mitarbeiter in der Welt der Arbeit nicht als Partner betrachtet, hat die Grenzen seiner Wirkungsmöglichkeiten erreicht. Anstelle des wirkungsvollen Delegationsprinzips muss er mit den wesentlich schwächeren Mitteln der Amtsautorität, der Disziplin und Kontrolle führen. Und auf den Vorteil, motivierte Mitarbeiter um sich zu haben, wird er verzichten müssen.”

*Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers
München 2003*

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

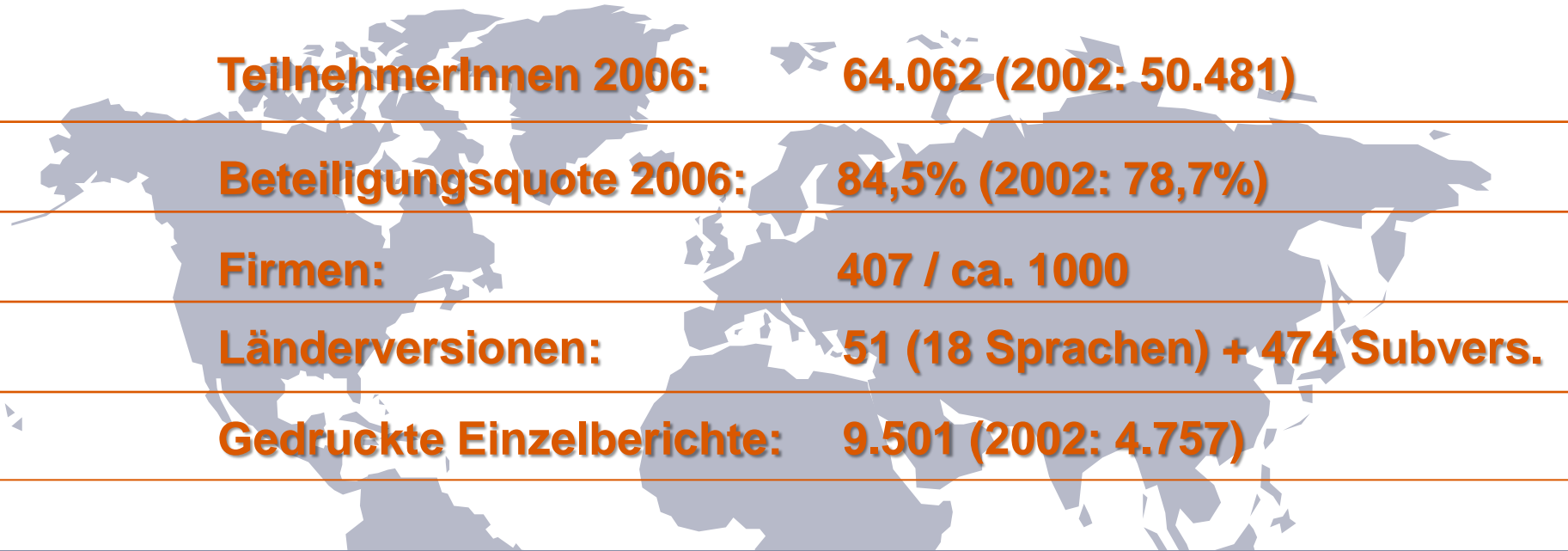
- Für die berufliche **Entwicklung** und die **Sicherung** der Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter setzen wir uns ein.



Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. **Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis**
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Mitarbeiterbefragungen – „weiche“ Faktoren sichtbar gemacht



TeilnehmerInnen 2006:	64.062 (2002: 50.481)
Beteiligungsquote 2006:	84,5% (2002: 78,7%)
Firmen:	407 / ca. 1000
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):

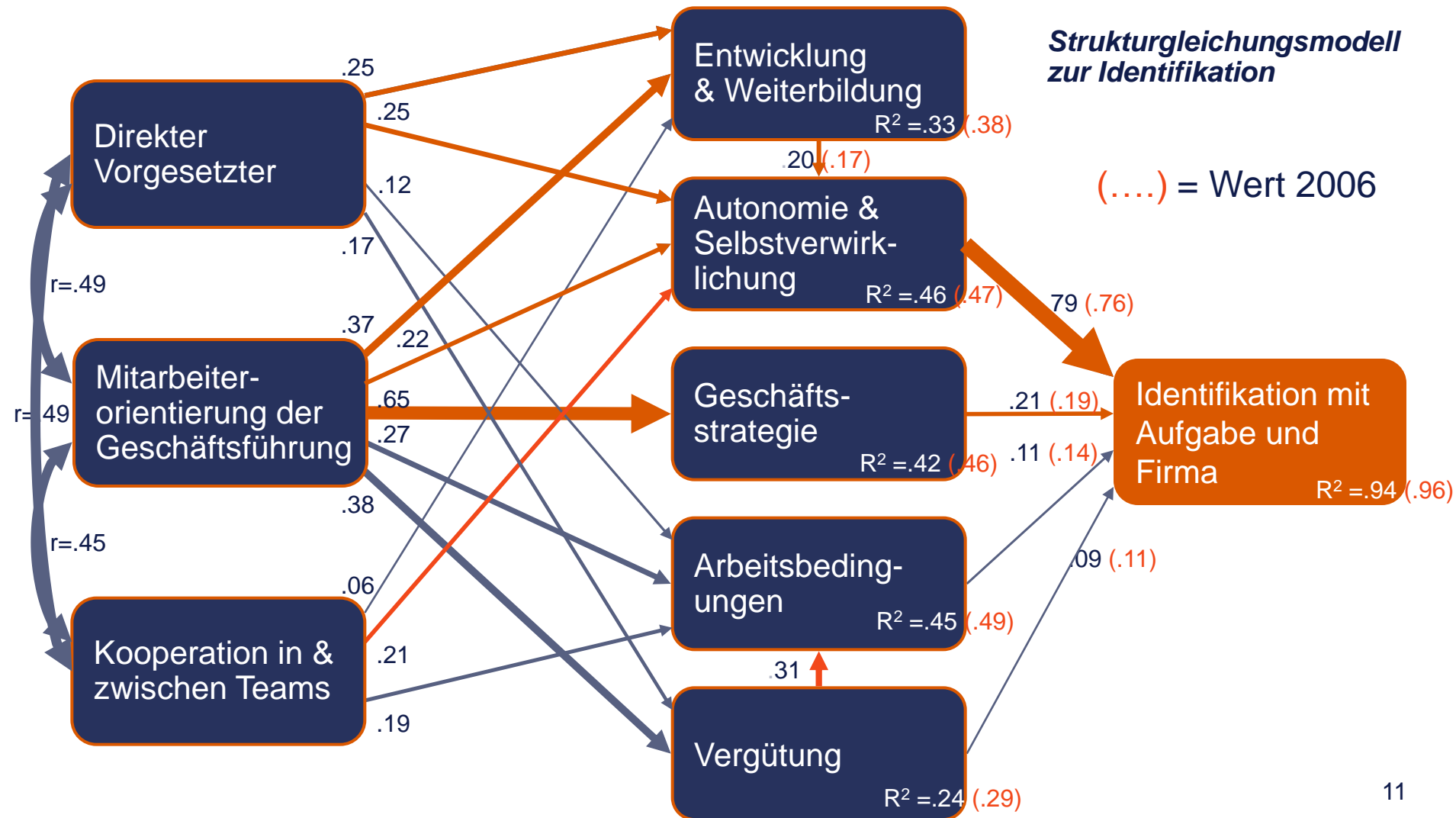
- **gleichzeitig** mit einem „Big Picture“ die Beziehungen zwischen **allen Fragen** statt nur zwischen je zwei **Faktoren** darstellen,
 - dadurch Scheinkorrelationen eliminieren,
 - **Einflussrichtungen** sichtbar machen („Henne und Ei“) und
 - **mehrstufige** Abhängigkeiten zeigen („Wirkungsketten“).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



„Gesunde“ Arbeitsautonomie wirkt auch auf Identifikation und Motivation

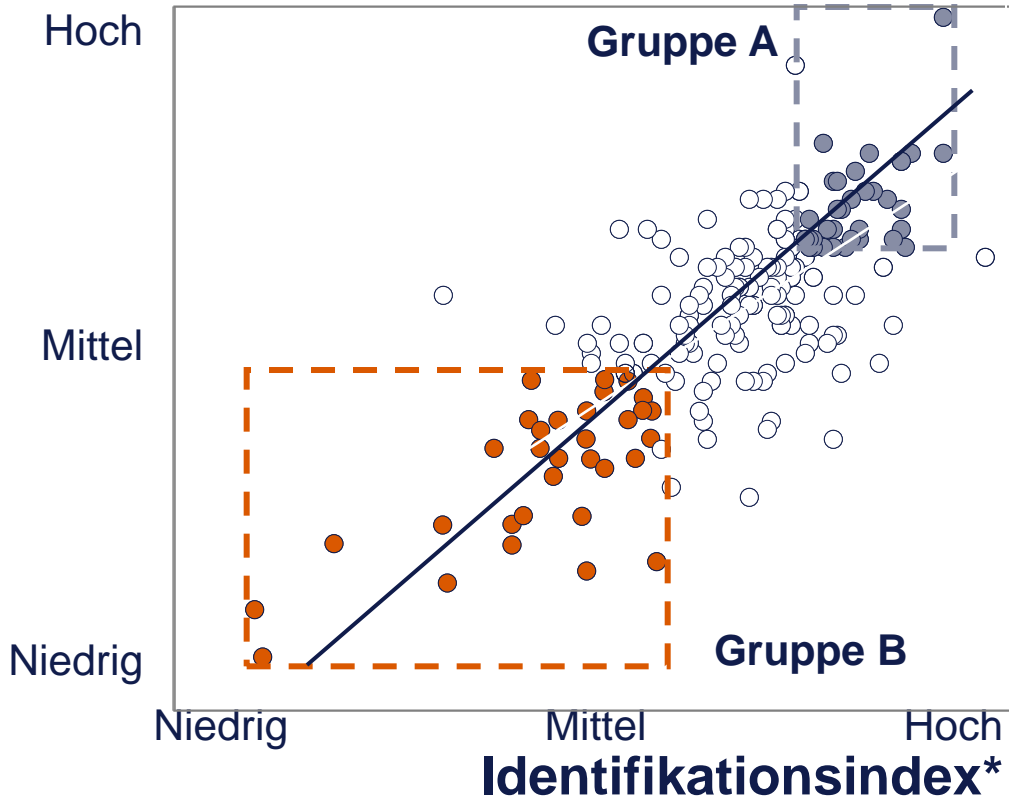
Strukturgleichungsmodell zur Identifikation

(.....) = Wert 2006

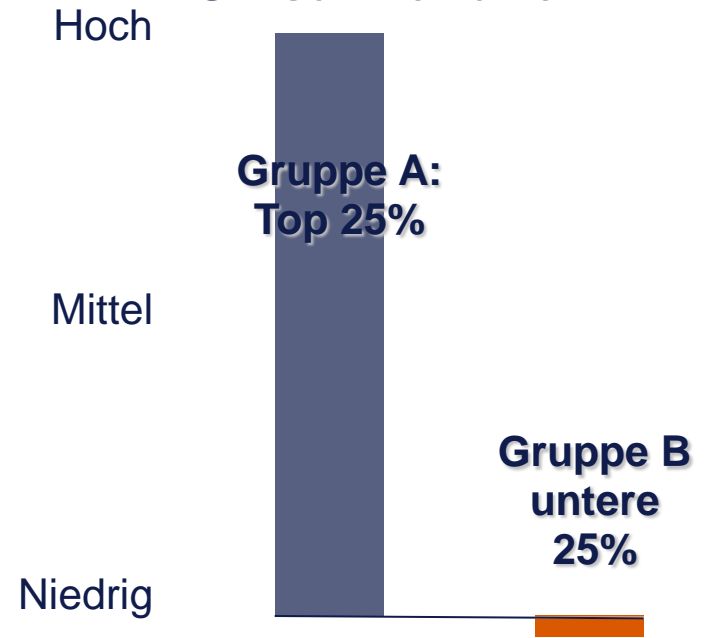


Je höher die Identifikation, desto höher das Betriebsergebnis in 163 größeren Bertelsmann Firmen

Partnerschaftsindex**



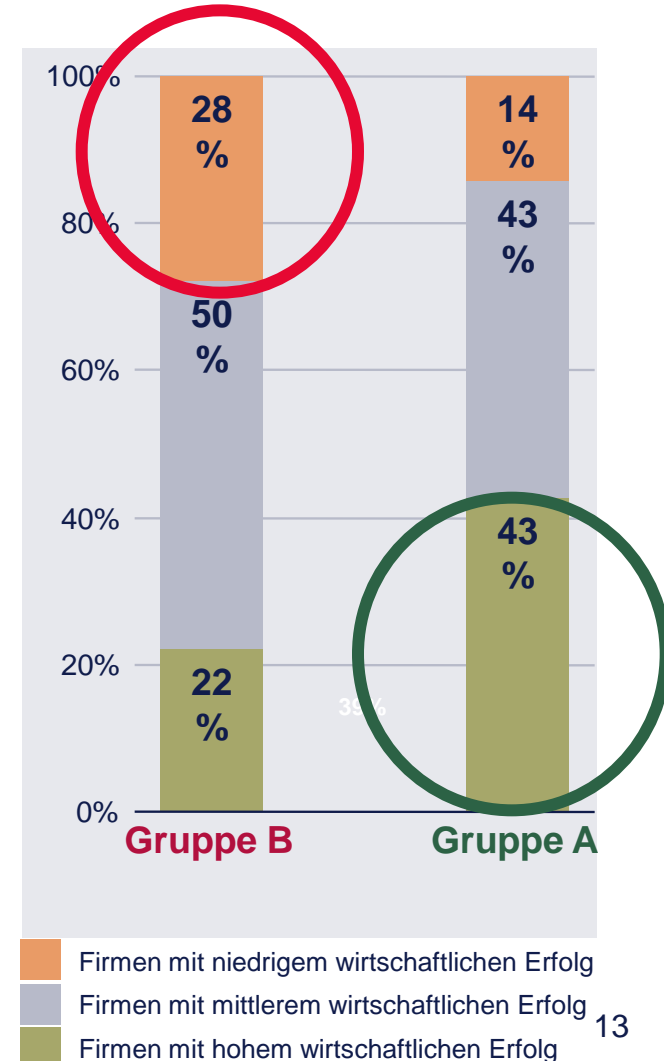
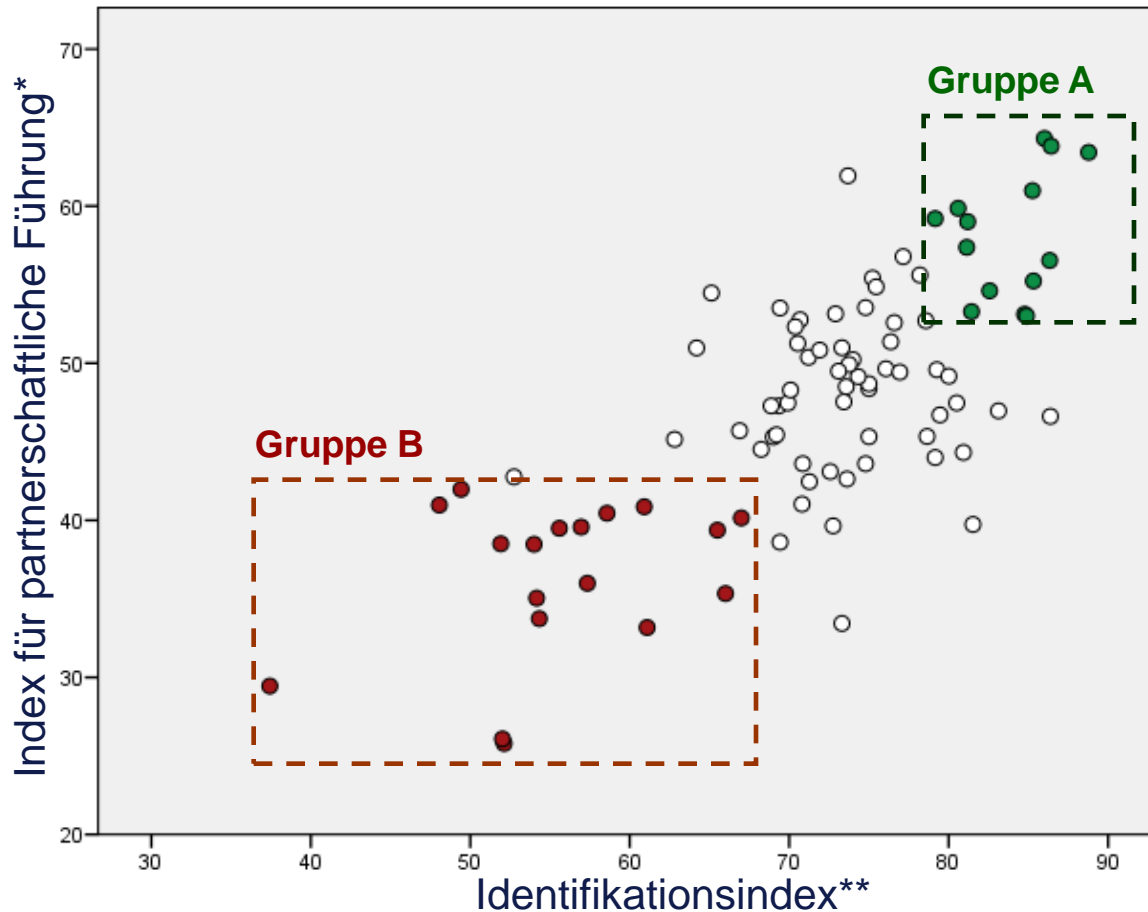
Umsatzrendite



* 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“

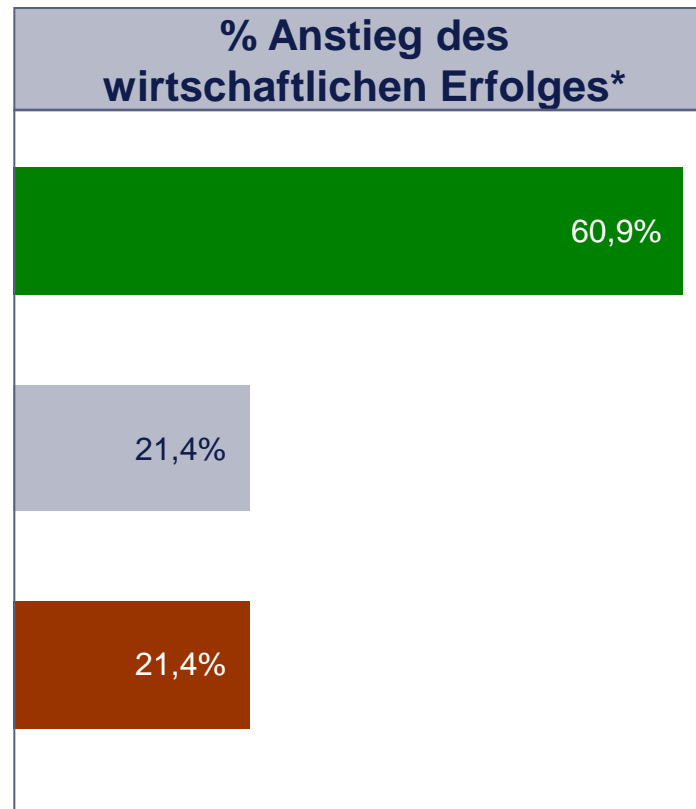
Verbesserung der Unternehmenskultur und Anstieg des wirtschaftlichen Erfolges gehen einher

Unternehmenskultur-Index
im Zeitraum 2002 - 2006* ...

...gestiegen

...gleich geblieben

...gesunken



drei Mal so hoch

Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Erfahrungen mit Freiraumgewährung als GF der TELEMEDIA

Sekretärin übernimmt Verantwortung für internationale Messeauftritte und entwickelt Super-Einkaufs- und Gestaltungstalent für Messestände

Tontechniker wird Entwicklungschef und schafft mit mittelständischen Partnern in OWL international beachtete Hardwarelösungen

Junger Betriebswirt generiert ein Kundeninformationsprogramm für 1.000 Apotheken und gewinnt Pharmaindustrie zur Finanzierung

Lehramtsstudentin holt wichtige Staatsbesucher zur TELEMEDIA, entwickelt Top-Manager Qualitäten und leitet später diverse Bertelsmann Firmen

Sekretärin im Auslandsbüro übernimmt Büro- und Vertriebsleitung und gewinnt Industrieministerium im Land des schärfsten Konkurrenten als Kunden

Hotelkauffrau begeistert Kunden durch guten Service und leitet heute ein größeres Dienstleistungs-Team bei Bertelsmann ARVATO

Randbedingungen und Grenzen der Delegation von Entscheidungsräumen

- **Rücksicht auf Versagensängste nehmen**

Mitarbeiter mit Versagensängsten nicht überfordern!

- **Fehlertolerante Unternehmenskultur**

“Die selbstverantwortliche Aufgabenstellung beinhaltet auch das Recht, Fehler zu machen und daraus zu lernen. (...) Vielleicht wird beim Dienst nach Vorschrift weniger falsch gemacht. Dafür unterbleibt aber auch die notwendige unternehmerische Entscheidung.”

Reinhard Mohn in: Erfolg durch Partnerschaft, Berlin 1986

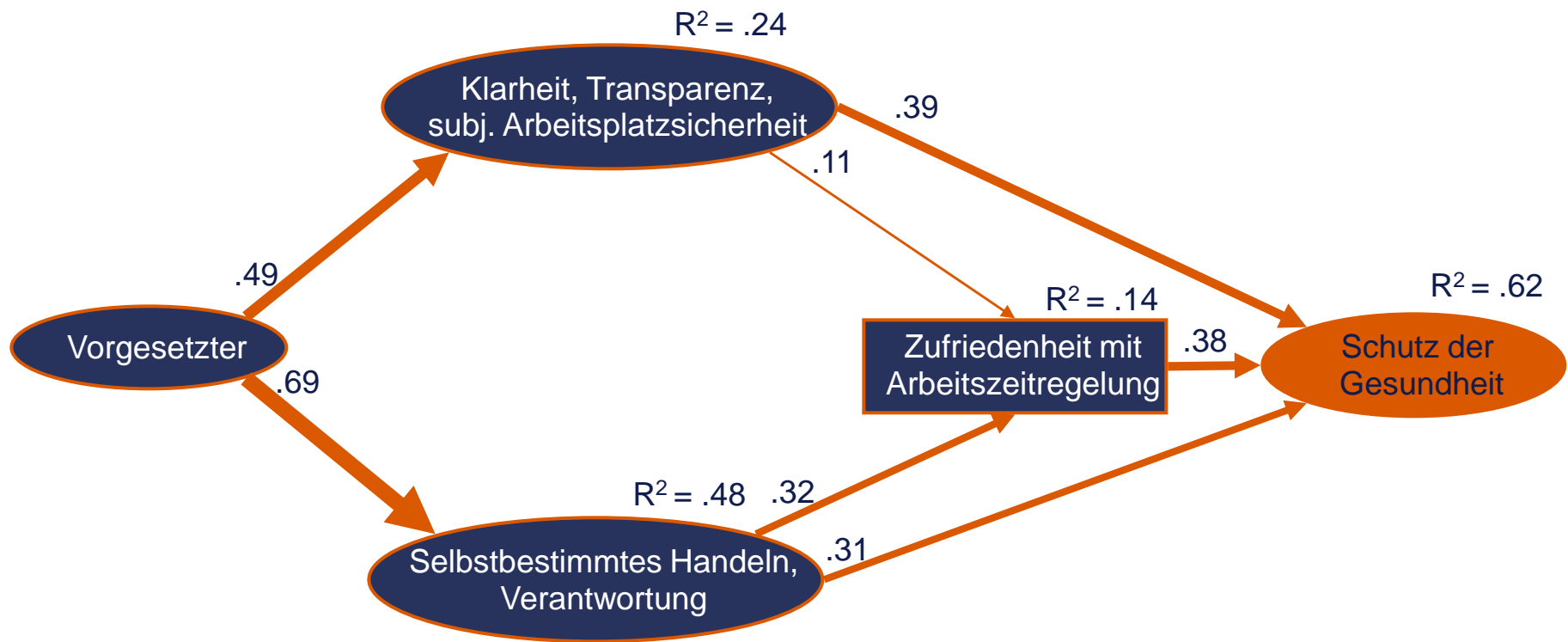
- **Führungskräften vermitteln, dass ihre Position durch Delegation nicht geschwächt sondern gestärkt wird**

Beispiel: freiwillige Kollegenhilfe stärkt „aktives Commitment“

Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Die salutogene Wirkung von Arbeitsautonomie und ihr Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels



Zur Stärke des Einflusses Partnerschaftlicher Führung auf den empfundenen Gesundheitsschutz

Arbeitsbe-
lastung

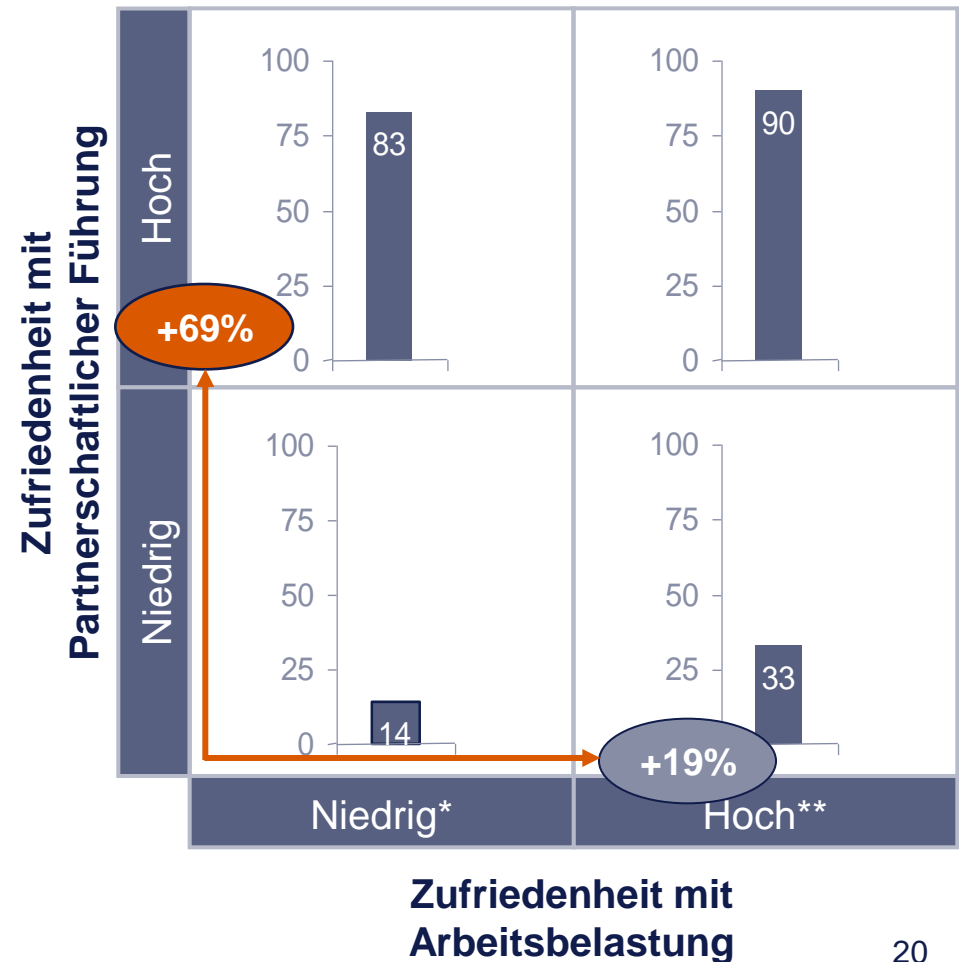
vs

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“.

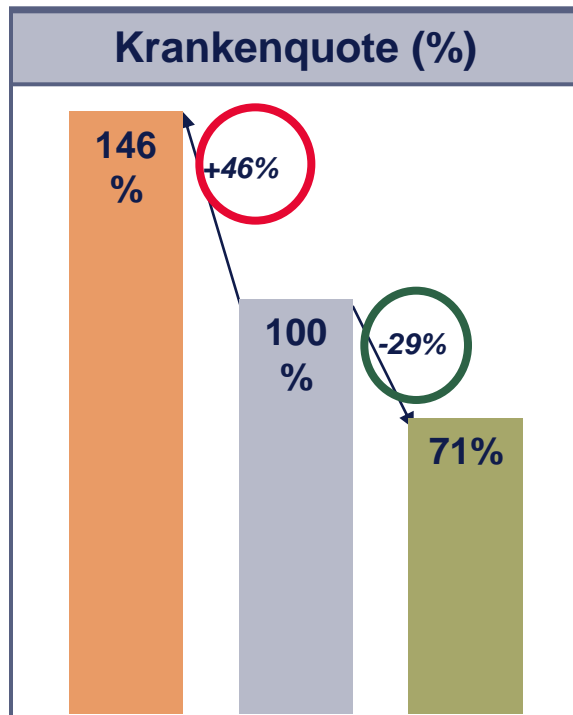
* Personen, die angeben, permanent mengenmäßig überlastet zu sein.

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

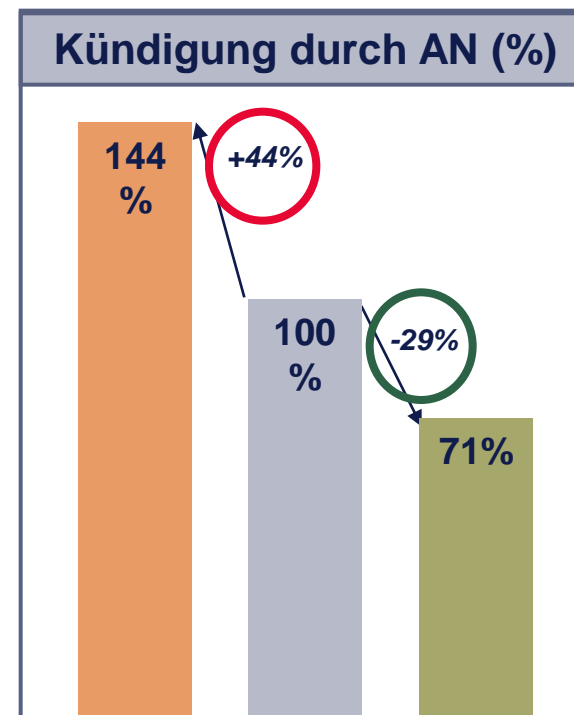


2006

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

„Weiche“ Faktoren wirken gesundheitsentscheidend

- Ilmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010, S.245 – Basis 11jährige Studie – :
“**Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.**”
- Unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung erhöht Risiko der Arbeitsfähigkeitsverschlechterung auf's 2,4fache, in Gegenrichtung 3,6fach erhöhte Chance zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit.
- Bei älteren Mitarbeitern ist insbesondere das Maß der **Arbeitsautonomie** gesundheitsrelevant.



Forschungen von Robert A. Karasek belegten schon Ende der 70er Jahre, dass gesundheitsschädigender Stress stark vom **Entscheidungsspielraum** in der Arbeit abhängig ist („Job Demands, Job Decision Latitude, and mental strain“, Administrative Science Quarterly, Juni 1979, S.303)

Krankenstand BKK Bund 08: Pflichtversich.: Arbeiter 4,72%, Angestellte: 2,84%, Freiwillig Versicherte 1,64% ! (Quelle: Gesundheitsbericht BKK BV 2009)

Je stärker eine Situation selbst über eigenen Freiraum kontrolliert werden kann, desto weniger ängstigt und stresst sie („Beifahrer-Syndrom“).

DER SPIEGEL am 24.11.2008 in einem Artikel über Stress:

Wer hohe Anforderungen bewältigen soll, aber kaum Einfluss nehmen kann, ist am stärksten bedroht. Beispiel Krankenhausärzte: Hohe Verantwortung gegenüber Patienten bei starker Chefarzthierarchie

Lehrer, Erzieherinnen, Altenpfleger und Sozialarbeiter sind von psychischer Erschöpfung besonders betroffen: Auf Kooperation von Menschen angewiesen, die diese häufig verwehren.

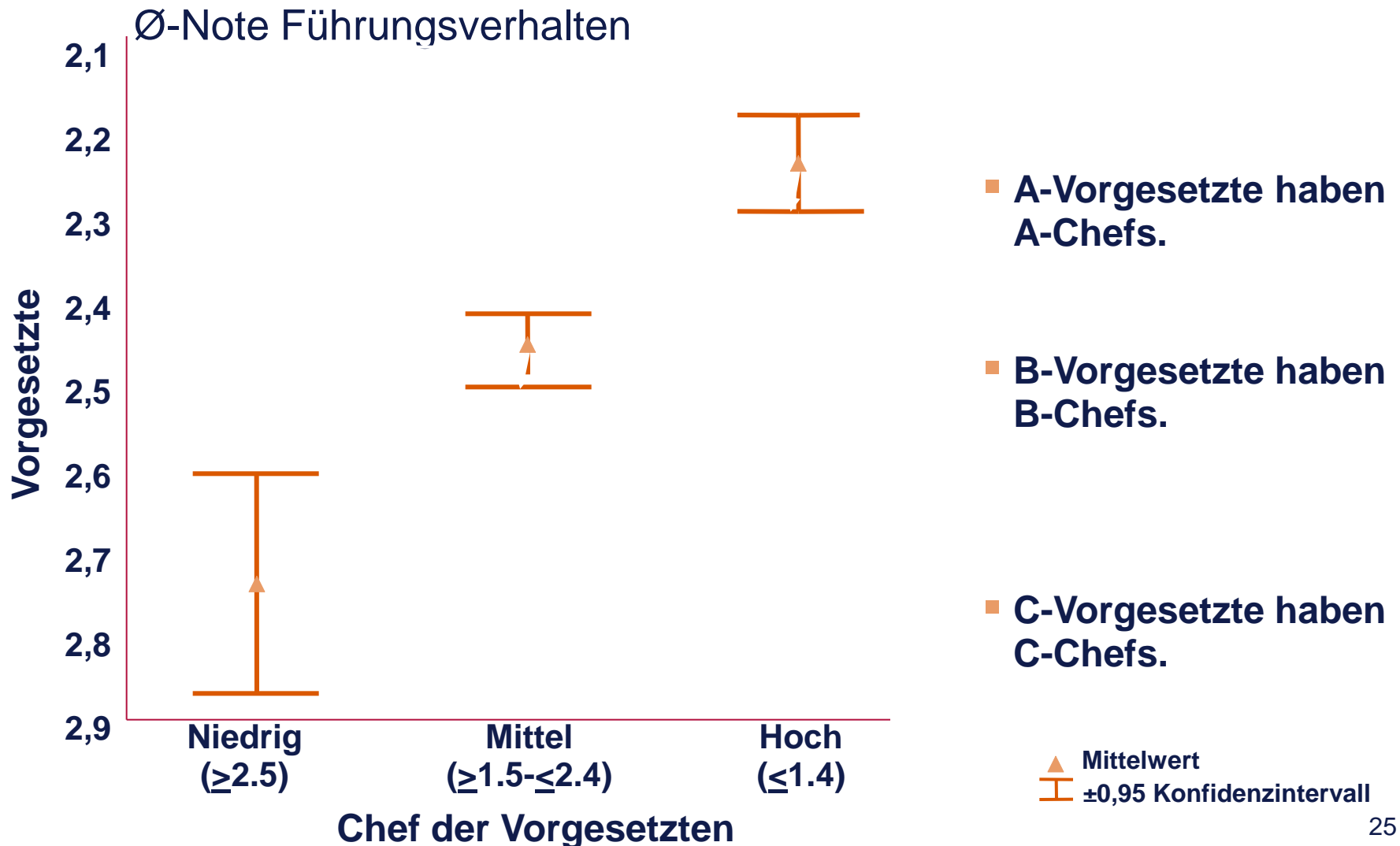
Studie Britischer Epidemiologen an mehr als 10.000 Staatsangestellten zeigt: Je geringer der Einfluss eines Mitarbeiters in seiner Dienststelle ist, desto höher ist sein Herzinfarkttrisiko.

50 bis 60% aller Arbeitsfehltag in Europa gehen nach WHO-Bericht auf Stress zurück !

Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. **Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens**
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Selektions- und Prägungswirkung in der Führungshierarchie



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



...oder...

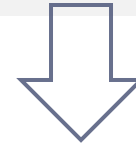
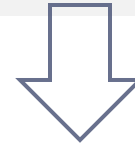
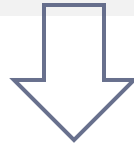
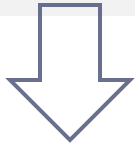


Agenda

1. Bertelsmann in Fakten
2. Unsere Überzeugungen zur Unternehmenskultur
3. Strukturgleichungsmodelle zum Zusammenhang von partnerschaftlicher Führung und Ergebnis
4. Eigene Erfahrungen zu Randbedingungen und Grenzen der Übertragung von Arbeitsautonomie
5. Die salutogene Wirkung partnerschaftlicher Führung und deren Hintergrund
6. Das Schneeballprinzip des Führungsverhaltens
7. Instrumente zur Sicherung partnerschaftlichen Führungsverhaltens

Das „Januargespräch“ bei Bertelsmann : Gruppen Feed-Back mit Excel-Tool – einfach und effektiv; verfügbar auch für externe Organisationen

- Offener Austausch von Erfahrungen und Äußerung von Erwartungen an die Zusammenarbeit im Team und das Führungsverhalten des Vorgesetzten
- Anregungen und Vorschläge werden in konkreten Maßnahmen festgehalten



Hilfe für Führungskraft zur Optimierung der Führung

Transparenz für alle (MA-Befragung „en miniature“)

Abbau von versteckter Kritik

Verbesserung der Zusammenarbeit im Team

- Vertrauensperson wertet Fragebogen (23 Fragen) per Excel-Tool aus. Tool erzeugt Grafiken zum Gesprächseinstieg. Auf Wunsch Moderation durch HR.
- Befragungsergebnis, Gesprächsinhalte und Verabredungen bleiben vertraulich unter den Teilnehmern.
- Gut geführte Januargespräche haben nachgewiesen einen sehr positiven Effekt auf die von Mitarbeitern empfundene Führungsqualität.

Ergebnisgrafik zur Problemerkennung - Gruppengespräch zur Lösung

19	Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Erledigung von Aufgaben in Ihrem Team/ Ihrer Gruppe?	9	67%	33%
23	Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Kollegen anderer Abteilungen?	9	67%	33%
18	Der Chef Ihres Vorgesetzten schafft eine Arbeitsatmosphäre, die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert.	8	63%	38%
07	Ihr Vorgesetzter erkennt gute Leistungen lobend an.	8	63%	25% 13%
05	Ihr Vorgesetzter tritt für Sie ein, wenn dies nötig ist.	9	56%	33% 11%
21	Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitsbelastung?	9	56%	22% 22%
13	Ihr Vorgesetzter ist bereit, sich mit kritischen Rückmeldungen an seinem Verhalten auseinanderzusetzen.	6	50%	50%
20	Wie beurteilen Sie die Aufgabenverteilung in Ihrem Team/ Ihrer Gruppe?	8	50%	38% 13%
15	Ihr Vorgesetzter schafft Rahmenbedingungen, die Ihre Motivation fördern und Ihnen ermöglichen, Ihr Bestes zu geben.	9	44%	44% 11%
01	Ihr Vorgesetzter bespricht mit Ihnen Ihre Aufgaben und Leistungsziele.	9	44%	22% 33%
06	Ihr Vorgesetzter gibt regelmäßig gerechte Rückmeldung zu Ihrer Arbeit.	9	33%	33% 33%
14	Ihr Vorgesetzter hält Sie über relevante Ereignisse und Informationen auf dem Laufenden.	9	22%	56% 22%

Anreiz- und Sanktionsmechanismen vermitteln Ernsthaftigkeit von Werten und Zielen

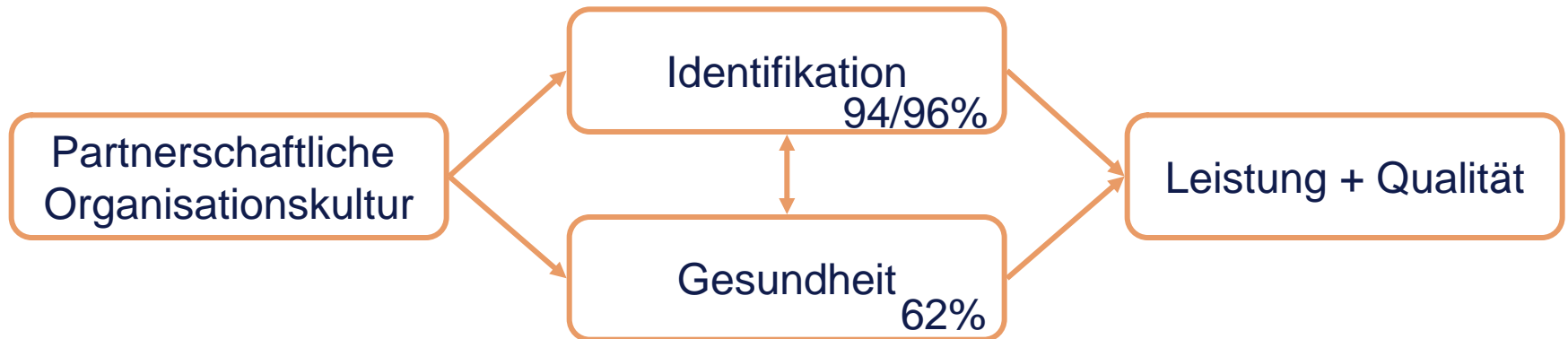
**Vereinbarung zwischen Vorstand
und Konzern-BR Bertelsmann:**

**Keine Beförderung bei
schlechter Beurteilung des
Führungsverhaltens
in der Mitarbeiterbefragung**

***„PAY FOR PERFORMANCE
PROMOTE FOR ATTITUDE“***



Partnerschaftliche Führung: Gesunde Bilanz und gesunde Mitarbeiter
– Win-Win-Situation für alle !



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !