



# | BertelsmannStiftung

**Unternehmenskultur, Führung und Gesundheit**  
**Martin Spilker / Detlef Hollmann**

Bonn, 28/29. März 2006



## Es geht um diese Fragen:

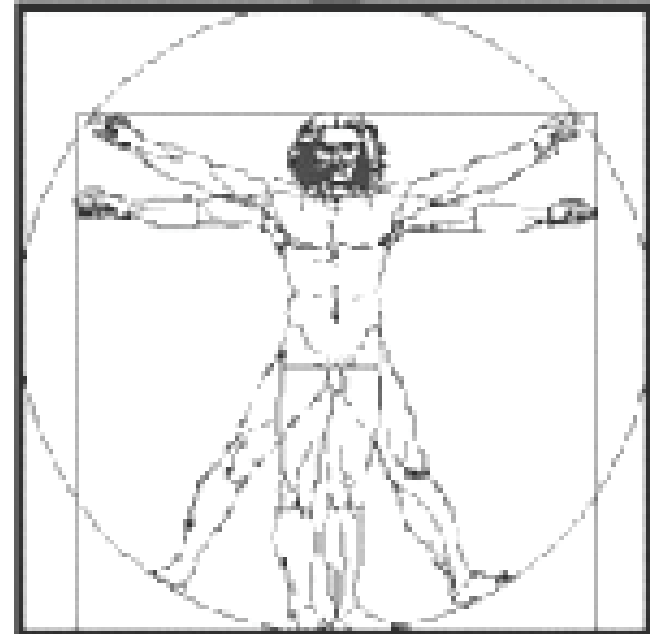
Was ist Unternehmenskultur?

Was ist Führung?

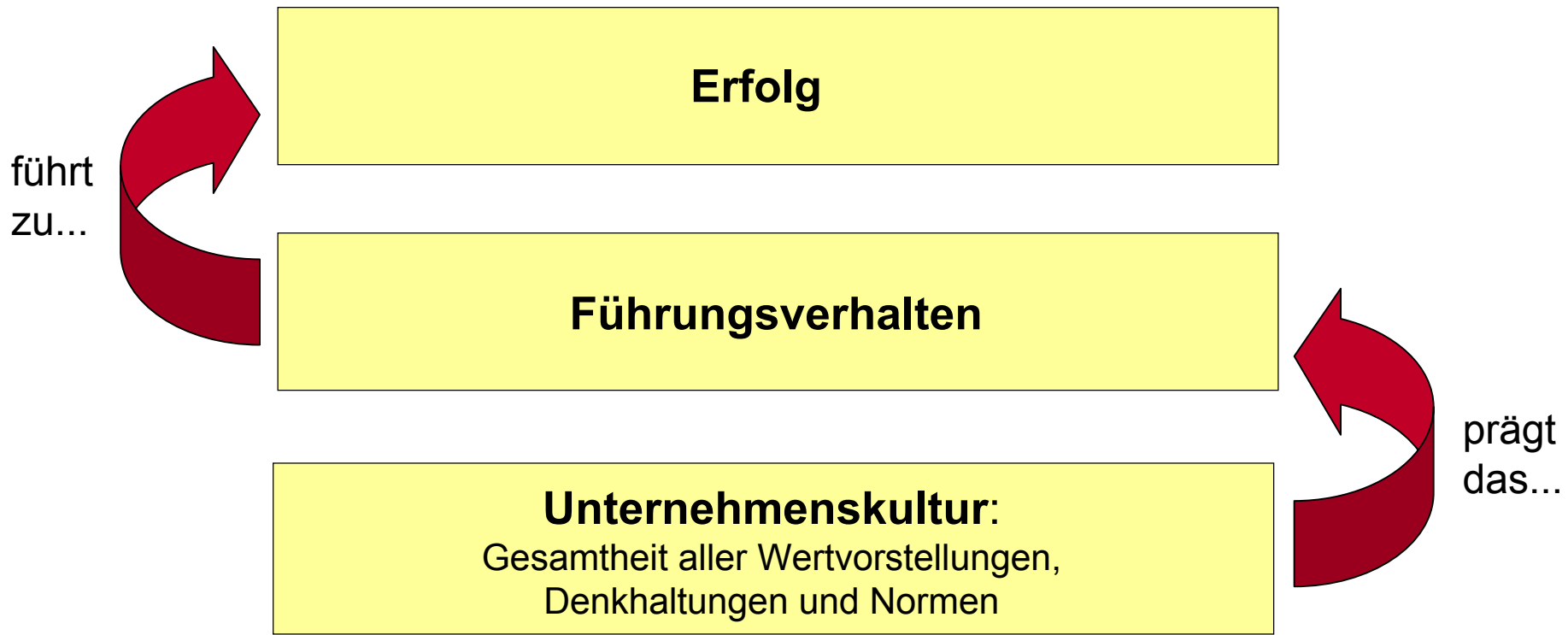
Was hat Gesundheit damit zu tun?

Wie beeinflusst Unternehmenskultur die Führung?

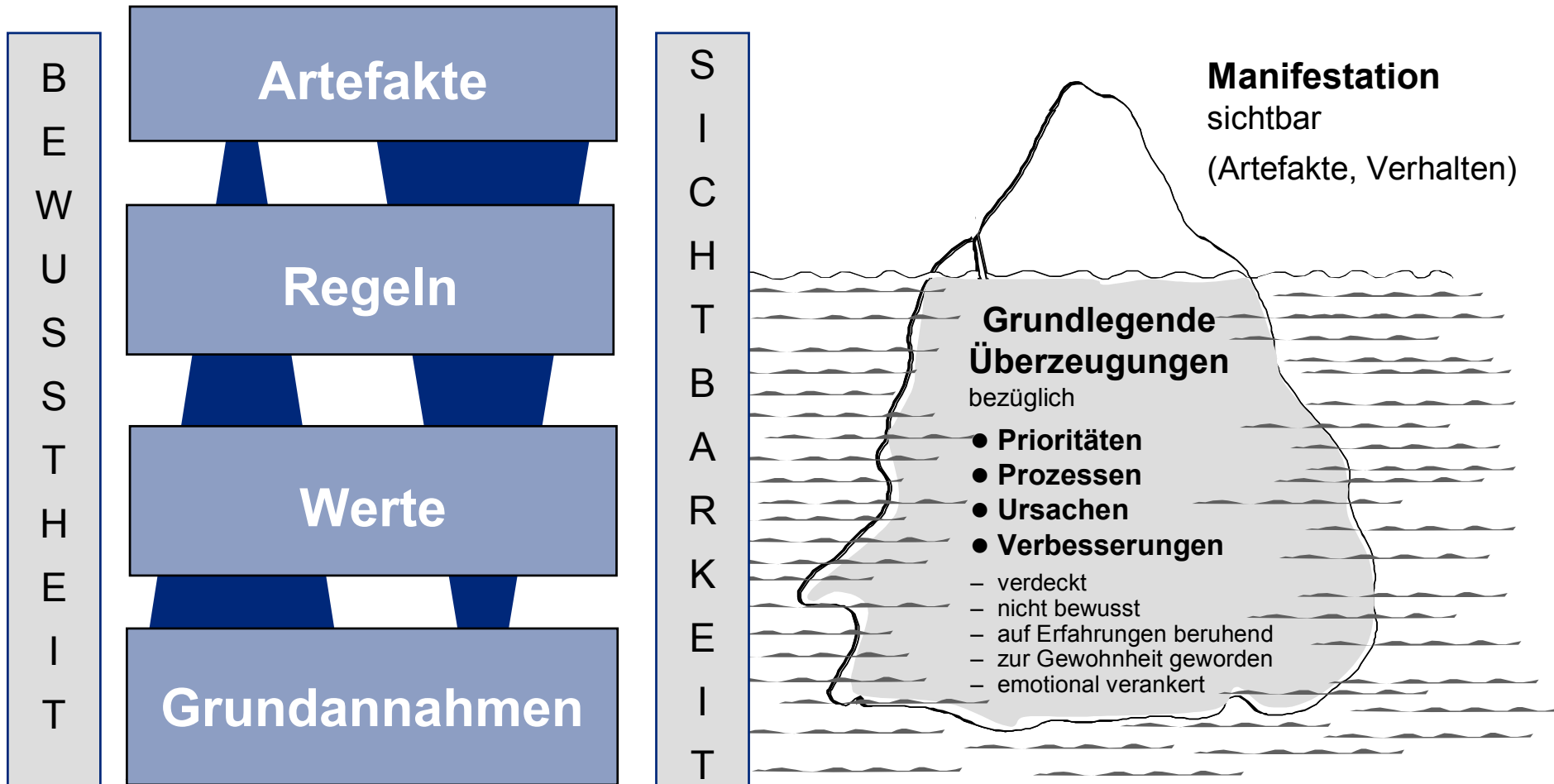
Wie beeinflusst Führung die Gesundheit?



# Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Führungsverhalten



# Unternehmenskultur



Modell der Unternehmenskultur nach E. Schein

# Die Elemente von Unternehmenskultur und Führungsverhalten



## Grundsätze zur Gestaltung der Unternehmenskultur (1...)

- Die Verpflichtung auf ein transparentes und nachvollziehbares Leitbild sowie dessen konsequente Umsetzung in den Unternehmen;
- die Verinnerlichung der Unternehmenskultur und Führungsgrundsätze im Sinne einer Vorbildfunktion;
- die kontinuierliche Überprüfung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen sowie die Durchführung gezielter Trainings;
- die Wahrung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Berücksichtigung existenzieller Mitarbeiterinteressen und Unterstützung sozialer Projekte;

## Grundsätze zur Gestaltung der Unternehmenskultur (...2...)

- die Förderung von Kommunikations- und Partizipationsprozessen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abseits von Hierarchien;
- die Betonung von Innovations- und Lernkultur und die damit verbundene Fähigkeit, Fehler einzugestehen und zu korrigieren;
- der Anspruch an eine leistungsorientierte Organisation über eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und der Respekt vor dem Menschen;

## Grundsätze zur Gestaltung der Unternehmenskultur (...3)

- die Sicherung der Kontinuität durch präventive Nachfolgeregelungen sowie interne Führungskräfteauswahl;
- eine konsequente Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung unter Berücksichtigung von Unternehmenskultur und Leistung;
- die Konsequenz in der Formulierung von Rechten und Pflichten bei Führung und Mitarbeitern innerhalb der Unternehmenskultur.

## Mitarbeiterbefragungen bei Bertelsmann: eine langjährige Tradition

1977 erste konzernweite Mitarbeiterbefragung in Deutschland,  
danach alle 5 Jahre.

2002 erste weltweite Befragung.

### *25 Jahre Mitarbeiterbefragungen bei Bertelsmann*



1977

1982

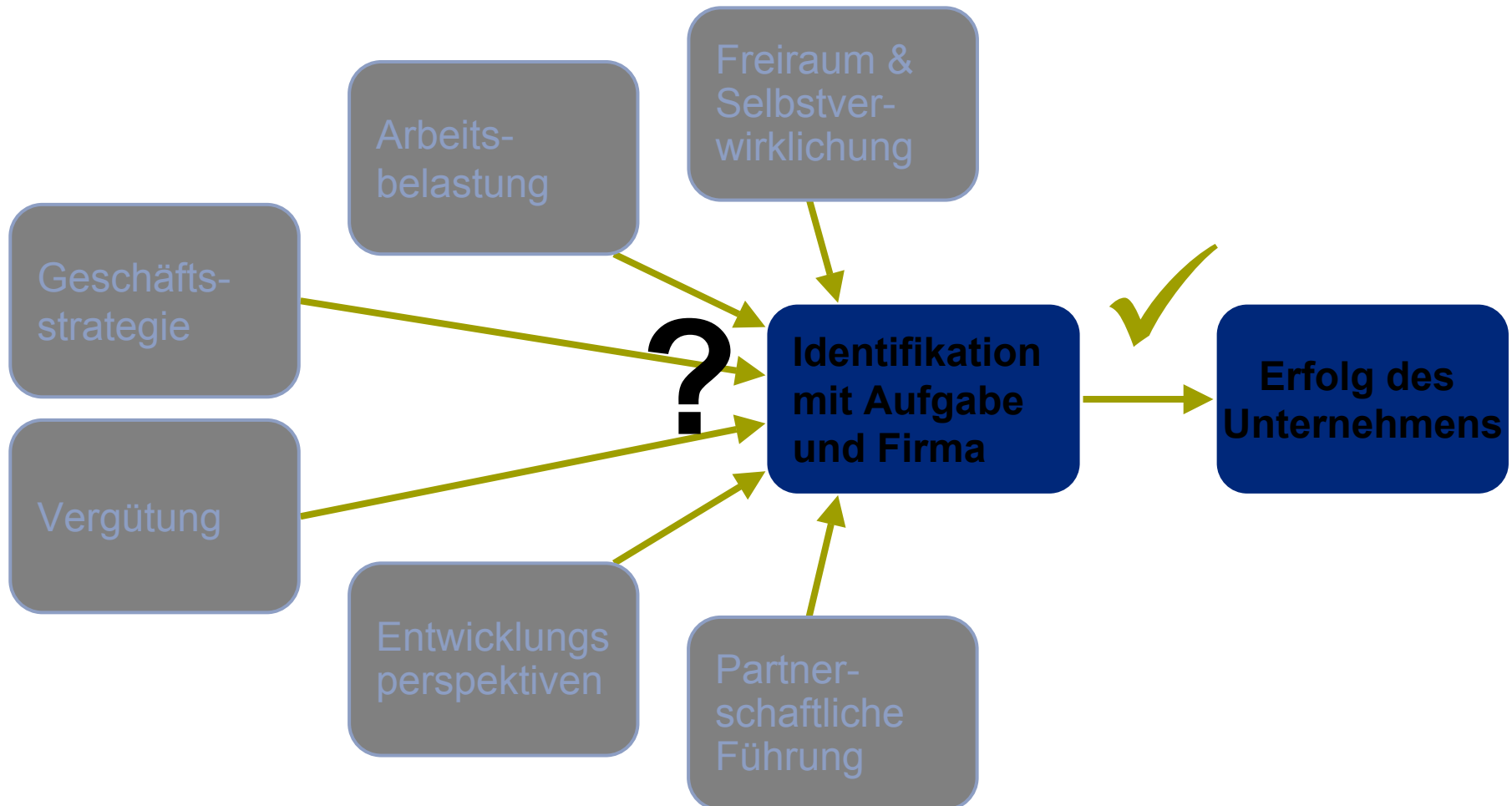
1987

1992

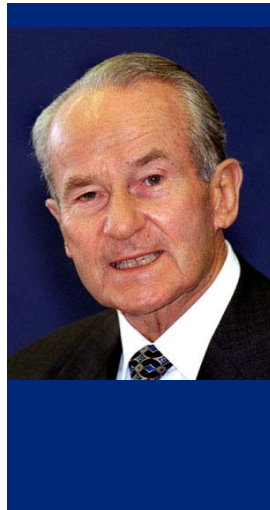
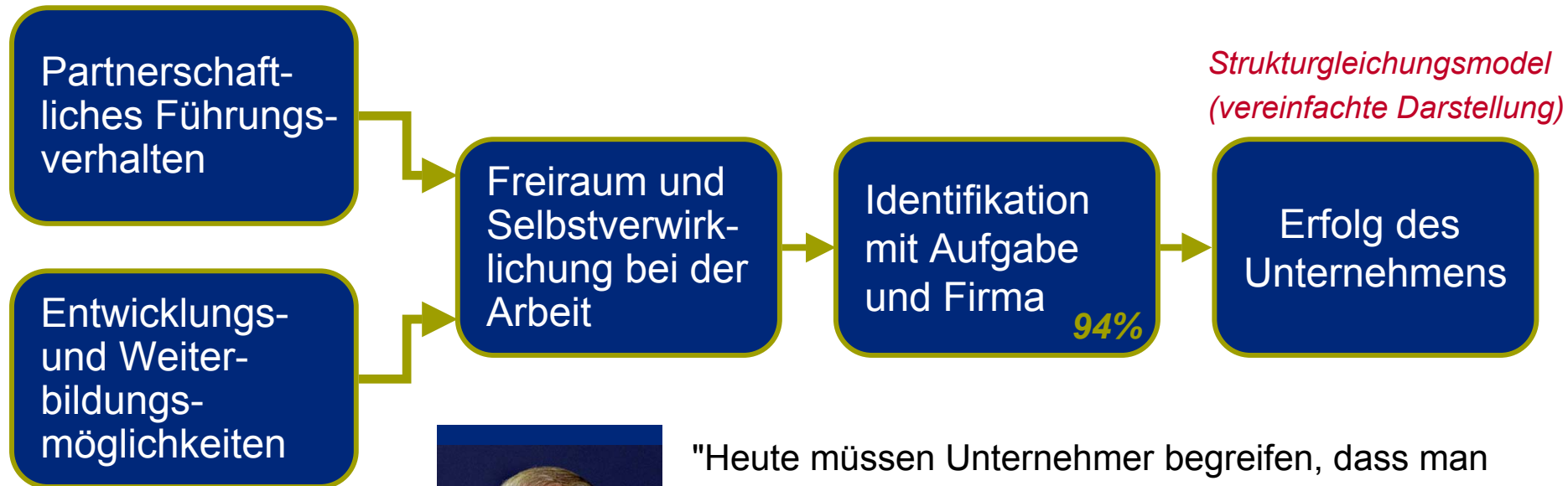
1997

2002

## Welche Elemente partnerschaftlicher Unternehmenskultur beeinflussen die Identifikation?



# Die wichtigsten Treiber von Identifikation

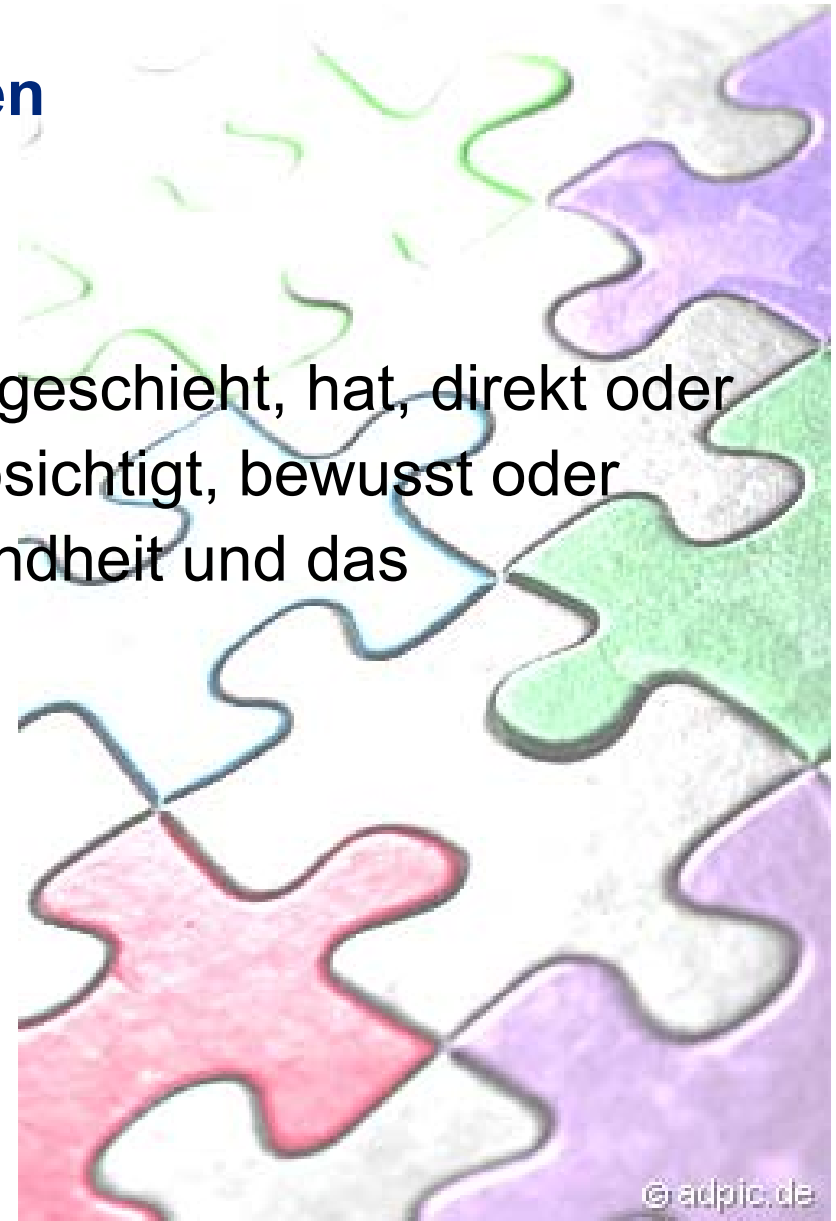


"Heute müssen Unternehmer begreifen, dass man Verantwortung delegieren muss – und ... dass die 'Investition' in die Motivation ihrer Mitarbeiter die rentabelste sein kann."

– Reinhard Mohn

## Unternehmenskultur als Rahmen

Alles was in einem Unternehmen geschieht, hat, direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, bewusst oder unbewusst, Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.



## Führung – nur einige von vielen Definitionen

Leitung; Person oder Personengruppe, die für eine Gruppe oder Organisation die Befehls- und Entscheidungsgewalt besitzt;

hat die Aufgabe, die Ziele der Gruppe zu formulieren und zu verwirklichen und die Mittel hierzu auch unerwarteten Situationen anzupassen;

wirkt nicht nur nach außen, sondern regelt auch das Verhalten der Gruppenmitglieder und überwacht die Gruppennormen.

(Quelle: wissen.de)

## **Führungskräfte – die Macher der Unternehmenskultur (ob sie es wollen oder nicht) ??**

**Führungskräfte als Repräsentanten**  
Sie sanktionieren + leben vor



**Führungskräfte als Multiplikatoren**  
Geben Orientierung durch Verhalten



**Führungskräfte haben eine zentrale Bedeutung bei der Vermittlung, Erhaltung, Weiterführung und Veränderung der Unternehmenskultur**

# Was hat Gesundheit damit zu tun?

**Fazit:**



**Betriebliche Gesundheitspolitik ist Teil der Unternehmenskultur – Unternehmenskultur ist die beste betriebliche Gesundheitspolitik!**

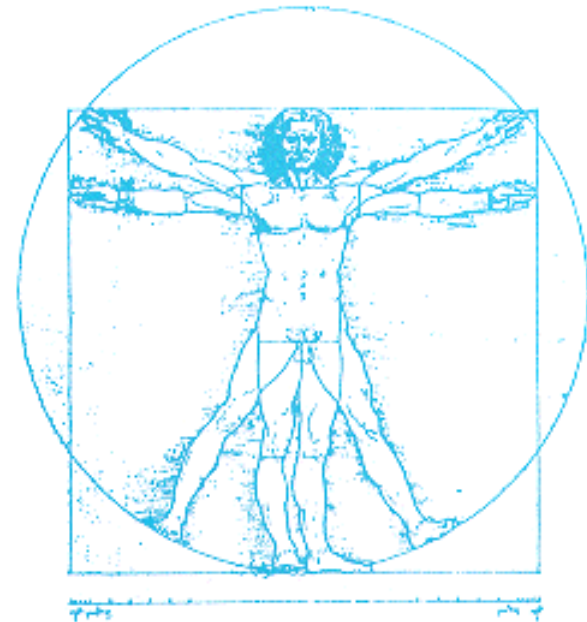
<b>Fehlzeitenursachen</b>	<b>Privatwirtschaft</b>	<b>Öffentlicher Dienst</b>
Schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima	<b>34%</b>	<b>46%</b>
Negative psychische Arbeitsbelastungen,	<b>26%</b>	<b>18%</b>
Unzureichendes Führungsverhalten der Vorgesetzten	<b>26%</b>	<b>38%</b>
Keine persönliche Wertschätzung der erbrachten Leistungen durch die Vorgesetzten	<b>13%</b>	<b>26%</b>
Mangelnde berufliche Perspektiven der Arbeitnehmer	<b>6%</b>	<b>11%</b>
Unflexibles oder ablehnendes Verhalten der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeiterwünschen und -anregungen	<b>6%</b>	<b>7%</b>
Geistige Über- oder Unterforderung am Arbeitsplatz	<b>5%</b>	<b>6%</b>
Hohe physische Arbeitsbelastungen	<b>7%</b>	<b>5%</b>
persönlichem Versagen und Willkür des Arbeitgebers, Angst vor Arbeitsplatzverlust	<b>5%</b>	<b>2%</b>
Unzureichender Unfall- und Gesundheitsschutz	<b>4%</b>	<b>3%</b>

## Das Thema ist auch wichtig, weil Mitarbeiter als „Mensch“ wahrgenommen werden wollen

Wie wichtig ist es für Sie persönlich, dass Ihre Vorgesetzten Sie in erster Linie „als Menschen“ wahrnehmen und achten und nicht nur als Arbeitskraft betrachten?

Äußerst wichtig	45%
Sehr wichtig	39%
Wichtig	9%
Weniger wichtig	1%
Nicht wichtig	0%

Befragung: Was ist gute Arbeit? 2005



# Was kann getan werden?

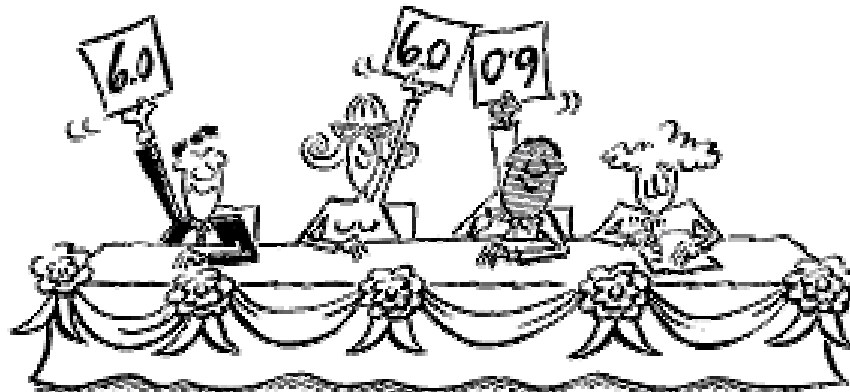
## Wie könnte eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur aussehen (1)?

- Nennung der Gesundheit als selbstständigen Wert in Unternehmensleitlinien
- Setzung klarer (Gesundheits-)Ziele und Bereitstellung von Ressourcen
- Aufzeigen von Verbindungen zu strategischen Zielen
- Integration des Themas Gesundheit in die Ausbildung der Führungskräfte
- Abbildung von Gesundheit und Arbeitsbelastung in den Mitarbeiterbefragungen



## Wie könnte eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur aussehen (2)?

- Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit von Mitarbeitern und Führungskräften durch Angebote des Unternehmens
- Etablierung von Routinen und Feedbackgesprächen
- Vorhandensein einer „Fehlerkultur“
- Evaluierung und regelmäßige Berichterstattung über Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagement in Sozialbilanz, Mitarbeiterzeitung, Intranet etc.



## Wie können Führungskräfte Einfluss nehmen?

- Anerkennung und Vorleben der Werte im Unternehmen
- Stärkung der Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Belohnung und Anerkennung von Leistung
- Auswahl der Mitarbeiter
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Arbeitsgestaltung- und Organisation
- Veränderung der Arbeitsinhalte



## Was Führungskräfte deshalb wissen sollten.....

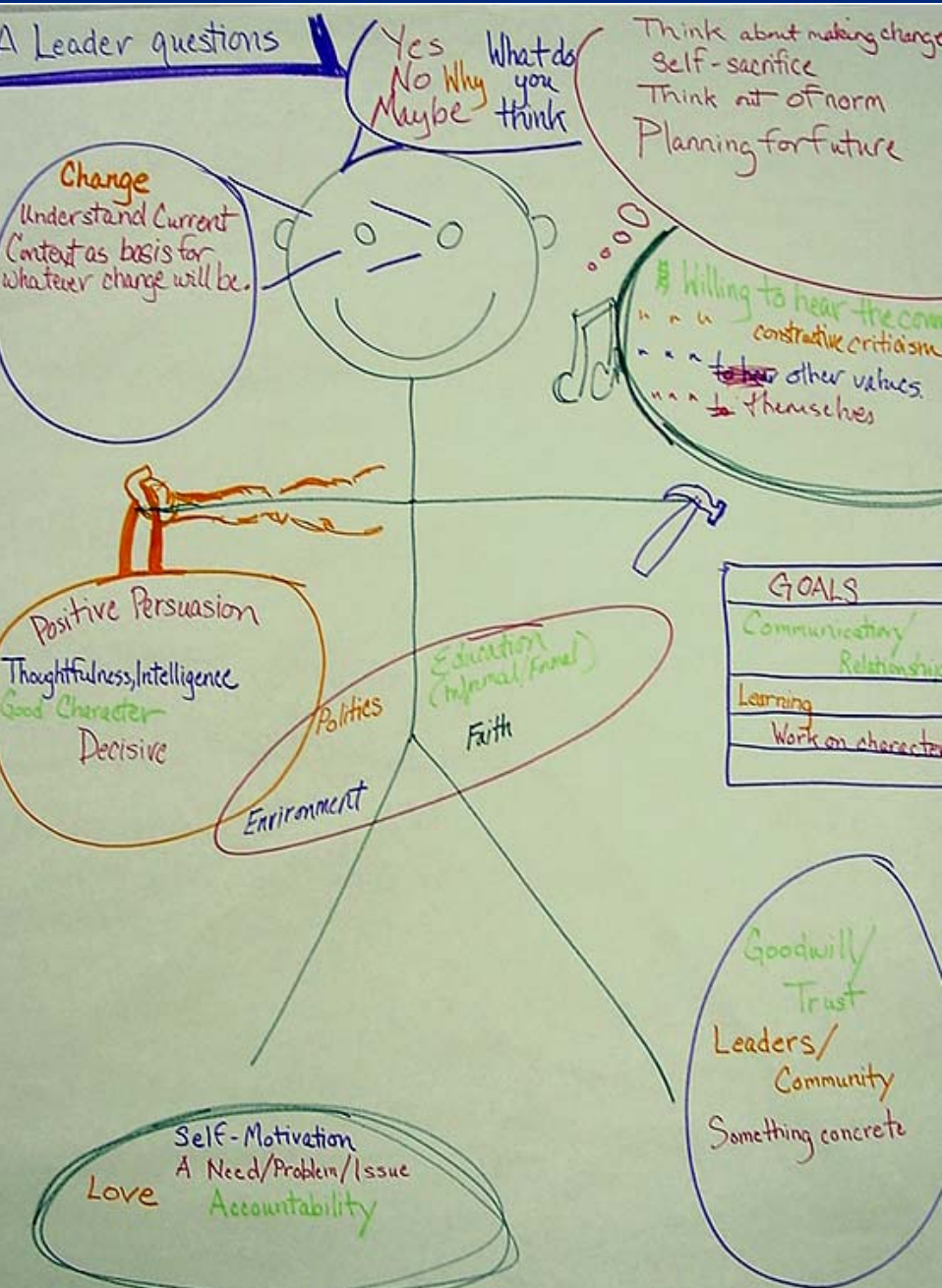
- Wissen über die Zusammenhänge von Arbeitsbelastung und Gesundheit
- Erkennen von Zusammenhängen zwischen Führung und Gesundheit
- Betrachtung der eigenen Gesundheit als Wert
- Mögliche Maßnahmen:
  - Gesundheits-Check für Führungskräfte
  - Coaching Angebote
  - Einbindung des Themas in die Führungsleitlinien

## Leitbilder, die Gutes verheißen....

Führungskräfte schaffen, trotz aller Kosten- und Ergebnisorientierung, ein Klima, das den Mitarbeitern Spaß an der Arbeit vermittelt.

Führungskräfte führen durch Vertrauen. Sie geben Sicherheit und Rückendeckung, ziehen aber auch entschieden Konsequenzen, wenn es notwendig ist. (....) (BMW Group)

Wirkungsvolles Feedback und situationsgerechtes Coaching sind auf allen Ebenen ein Muss. (Hilti AG)



## Guiding Principles einer gesunden Führungskultur

- Basis ist eine Unterstützungskultur/Vertrauenskultur
- Sichtbares Führungsverhalten basierend auf Gesundheit als Wert
- Umfassende Definition von Gesundheit nutzen
- Klare (Gesundheits-)Ziele setzen
- Verbindung zu strategischen Zielen aufzeigen
- Ressourcen bereitstellen
- Evaluieren und kommunizieren

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**