



BERTELSMANN

Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Unternehmenserfolg

*BGM-Fachtagung "Fokus Führungskräfte"
Stadthalle Bielefeld, 30. Oktober 2012*

Dr. Franz Netta
ehem. Vice President HR Bertelsmann AG

BGM – entbehrlich oder gerade notwendig in wirtschaftlicher Krise?

Das Wertesystems eines Unternehmens und dessen Verankerung erweisen sich besonders in Krisensituationen – so auch hinsichtlich BGM.

Bertelsmann hat in guten Jahren deutlich in BGM investiert, nicht zuletzt durch Einführung umfassender regelmäßiger medizinischer Checkups für Führungskräfte und alle Mitarbeiter über 45 Jahren.

Als Folge der Finanzkrise und des folgenden drastischen Werbeeinbruchs Anfang 2009 waren umfangreiche Kosteneinsparungen unausweichlich.

BGM blieb **unangetastet**, obwohl „*jeder Stein ohne Tabus umgedreht*“ wurde.
Zitat aus einer höchstkarätig besetzten Kosteneinsparungsrunde:
„*Schweinereien machen wir aber nicht. An die Checkups gehen wir nicht ran.*“

Wie ist dieser hohe Stellenwert von BGM bei den Führungskräften entstanden?

Wirkungen auf den BGM-Stellenwert bei den Bertelsmann Führungskräften

- 2001** Führungskräfte Checkups (Event- und Herausforderungscharakter). Begleitforschung durch Bertelsmann Stiftung und Uni Lübeck.
- 2003** Erste Erkenntnisse zur Parallelwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung .
- 2006** Umfassende Checkups für alle Mitarbeiter ab Alter 45. Gemeinsame Gesundheitsverantwortung wird verpflichtendes Thema in allen Jahresgesprächen.
- 2007** Bestätigung der Analysen aus der Mitarbeiterbefragung.
- 2008** Aufnahme der o.g. Erkenntnisse aus der Analyse in die FK-Trainings.
- 2009** In Arzt-Abschlussgesprächen der FK-Checkups werden verstärkt psychische be- und entlastende Wirkungen besprochen, die auf den Teilnehmer, aber auch evtl. ebenso auf seine Mitarbeiter wirken. Anknüpfung über gemessenen Spiegel des Stresshormons Cortisol.

Hintergrund der Führungskräfte Checkups bei Bertelsmann

Auslöser: Herzinfarkt eines Vorstandsmitglieds nach Interkontinentalflug und Darmkrebstod einer direkt an den Vorstand berichtenden Führungskraft.

Annahme: Gerade Führungskräfte (zudem überwiegend männlich) kümmern sich zu wenig um gesundheitliche Prävention – in eigener und fremder Sache.



**Reinhard
Mohn**

Unternehmenskultur: Fürsorgepflicht des Unternehmens als Pendant zum „Unternehmer im Unternehmen“ ➔ R. Mohn in einem Brief zum 50. 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.**“*

Führungskräfte sind eher überdurchschnittlich gesund, ...

Untersuchungen in den 1990er Jahren wiesen **eher unterdurchschnittliche Risikoprofile und Erkrankungshäufigkeiten** auf (s. Dagmar Lühmann / Detlef Hollmann in der 2006 erschienenen Publikation der Bertelsmann Stiftung zum Checkup für Führungskräfte unter Verweis auf Statistiken u.a. von PREVENT und SKOLAMED; ebenda auch ausführlich zur PREVENT-Statistik L. Ciré).

Spätere Untersuchungen erhärteten den Befund, „**entlarvten**“ die sog. **Managerkrankheit als „Mythos“** und wiesen – bei ebenfalls **unterdurchschnittlicher Prävalenz manifester Erkrankungen** – allenfalls, aber immerhin, einen erhöhten Beschwerdedruck bei weiblichen Führungskräften nach (Kromm/Frank /Gadinger zur SHAPE-Studie in ‚Unternehmensressource Gesundheit‘, 2009). Zur Begründung werden gesundheitsförderliche Ressourcen identifiziert, die Führungskräften zur Verfügung stünden.

... aber Managergesundheit hat gleichwohl hohe Wichtigkeit im BGM

Gesundheitsverhalten von Führungskräften hat Vorbildcharakter.

Schaden beim Ausfall von Führungskräften ist tendenziell besonders hoch.

Altersschnitt bei Führungskräften steigt (Entfall „Alter 60 Regelung“ im Konzern).

75% befragter 212 Führungskräfte nehmen einen Zusammenhang von körperlicher Gesundheit und beruflichem Erfolg wahr (Lühmann/Hollmann a.a.O.).



Prof. Andreas
Krause, Olten

Und: (wie schon R. Mohn) A. Krause, FH Nordwestschweiz beim 5. iga-Expertendialog im August 2012 in Berlin (www.iga-info.de) im Anschluss an K. Peters, Cogito Institut, Berlin:

„Moderne Führungsmodelle mit indirekter statt direkter Steuerung (Befehl und Kontrolle) besitzen gesundheitsförderliches Potential (u.a. Flow-Erleben, Selbstwirksamkeit, Identifikation mit Unternehmenszielen, Gemeinschaftsgefühl und Anerkennung durch Kunden oder Kollegen). Als negative Nebenwirkung kann es aber zu **interessierter Selbstgefährdung** kommen (***selbstbestimmte Gefährdung psychischer und physischer Gesundheit***).“

Ziele der Führungskräfte Checkups bei Bertelsmann

Hohe Teilnahmequote durch:

- fachlich hohen Anspruch des Checkups („bester weltweit“, Begleitstudie),
- ausführliche Information des Teilnehmers vor und nach dem Checkup,
- strikte Vertraulichkeit der Ergebnisse,
- Herausforderung durch Gesundheits-Steuer-Daten (BMI, Laktat, Fettanteil),
- Eventcharakter (Ambiente, Zeiteffizienz, „VIP-Behandlung“, Kostenfreiheit, Freiwilligkeit)

Verhinderung des Ausfalls von Führungskräften.

Verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen.

Sensibilisierung für eigene Gesundheitsprävention.

Sensibilisierung für psychisch positiv oder negativ auf die eigene Gesundheit wirkende Parameter. Entwicklung von Interventionsstrategien.

Sensibilisierung für die Wirkung des eigenen Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Optimierung des eigenen Führungsverhaltens.

Zielerreichung

Teilnahmequote 70 – 75%

Frühzeitige Entdeckung und erfolgreiche Behandlung lebensgefährlicher Erkrankungen. Angebotene – natürlich ungenutzte – Testimonial-Teilnahmewerbung.

Verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen gemäß Begleitforschung Uni HL: („Bertelsmann kümmert sich um mein Wichtigstes, um meine Gesundheit“).

Bessere eigene Gesundheitsprävention gemäß Evaluation durch Uni BI 2007:

- 14% geringere Sportlich-Inaktiven-Quote
- Anstieg Ausdauersportler-Quote um 34%
- Reduktion Raucheranteil unter den Führungskräften von 30% auf 27%.

Besseres Verständnis für die Zusammenhänge von Führungsstil und Gesundheit – Verbesserte Ergebnisse in der Mitarbeiterbefragung.

Aufgeschlossenheit für BGM-Investitionen zugunsten der Mitarbeiter.

Mitarbeiterbefragungen machen „weiche“ Faktoren sichtbar

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

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

Firmen: 407 / ca. 1000

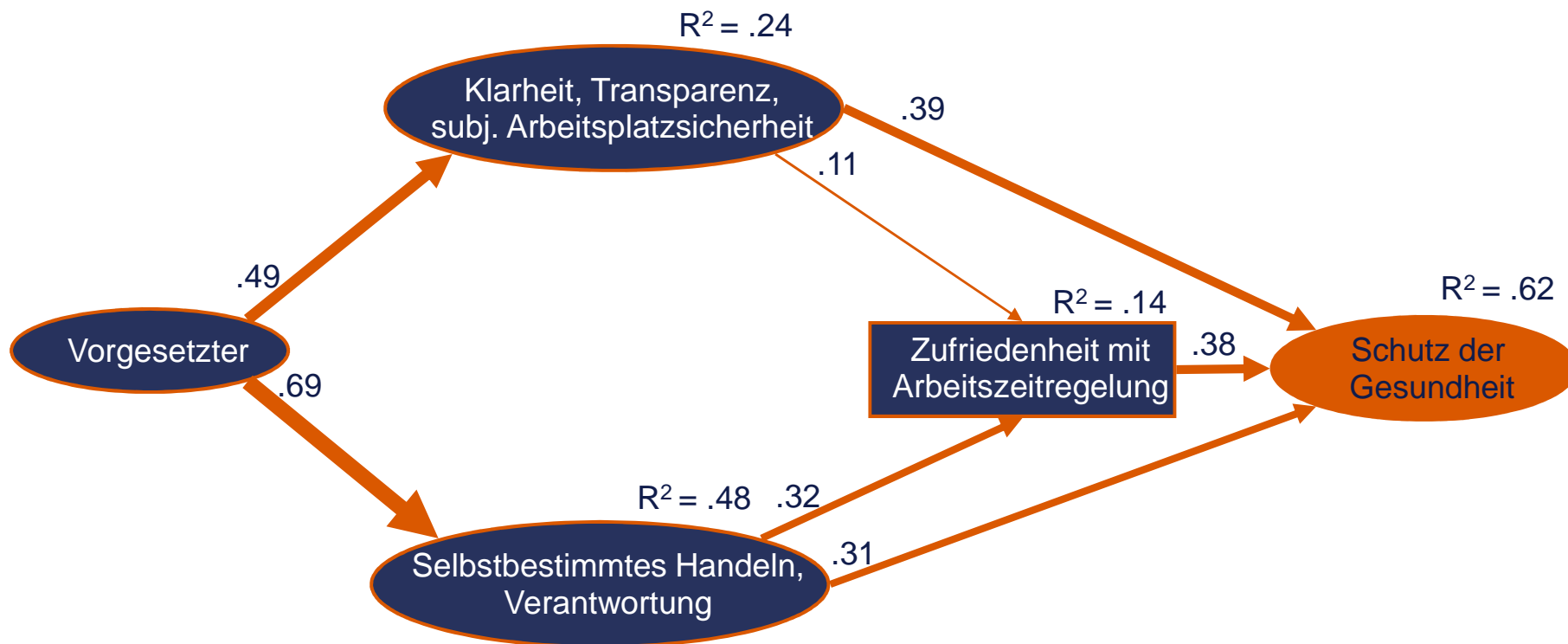
Länderversionen: 51 (18 Sprachen) + 474 Subvers.

Gedruckte Einzelberichte: 9.501 (2002: 4.757)



BERTELSMANN
CORPORATE

Strukturgleichungsmodell zeigt Einflüsse auf Gesundheit aus MA-Sicht



Extremgruppenvergleich bestätigt Strukturgleichungsmodell

Arbeitsbe-
lastung

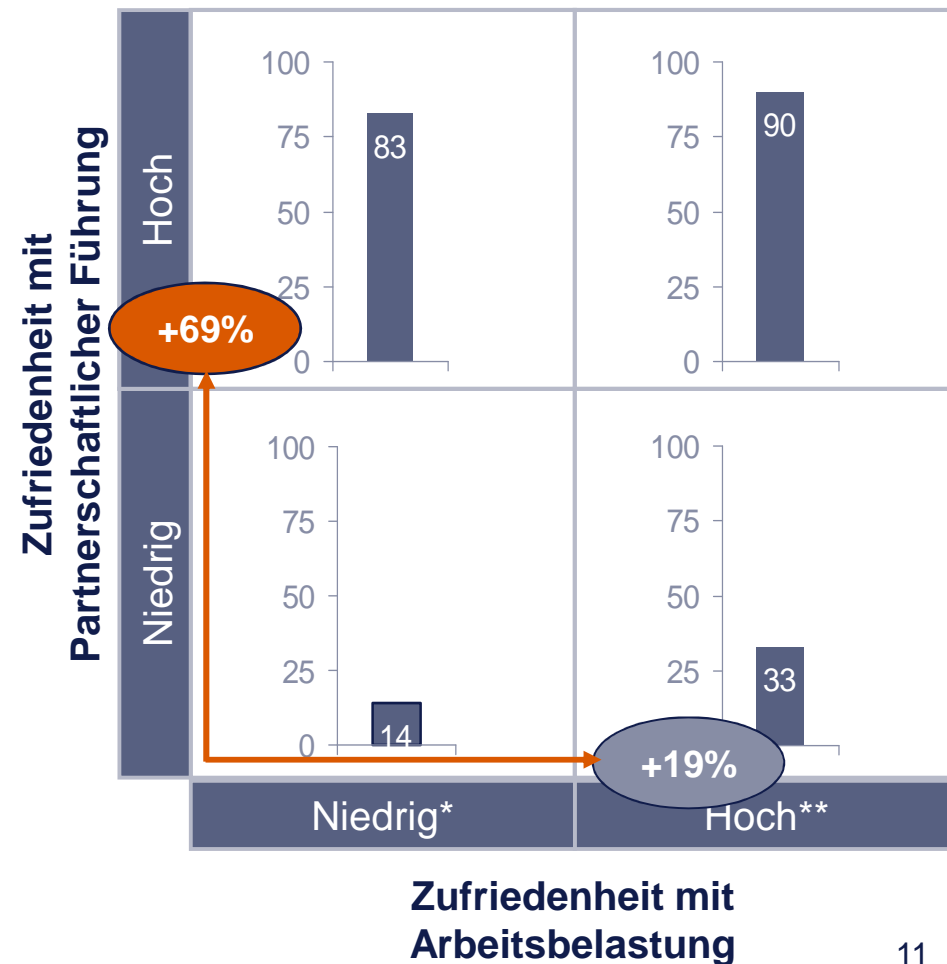
vs

Partnerschaft-
liche Führung

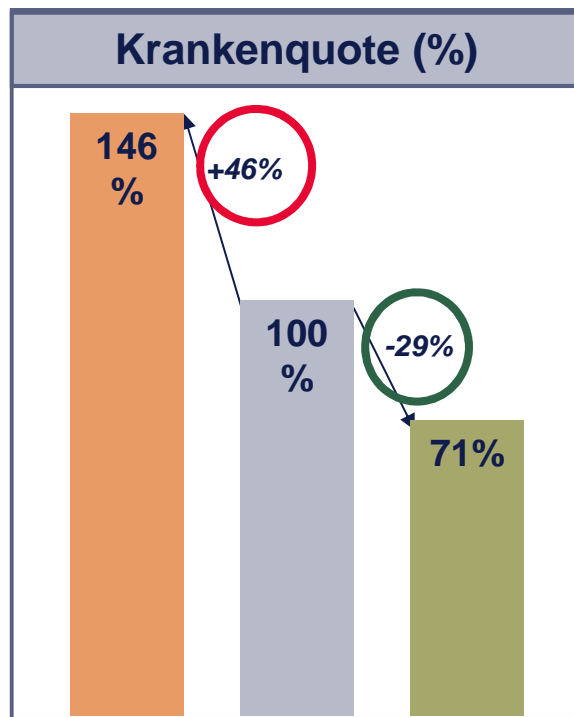
Die Zahlen in den Balkendiagrammen beziehen sich auf den Anteil positiver Antworten auf die Frage „Schutz durch Ihre Firma vor arbeitsbedingten Beeinträchtigungen Ihrer Gesundheit“.

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

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



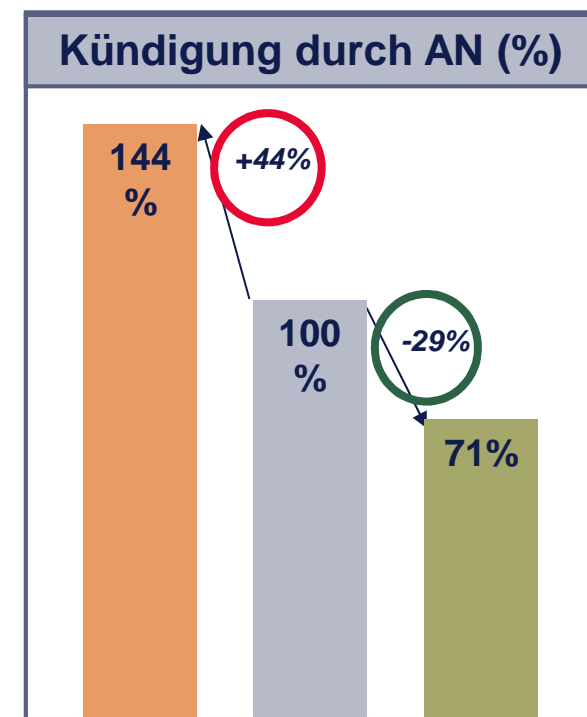
2006 Objektive AU-Daten bestätigen die Treffsicherheit der subjektiven Beurteilung durch die Mitarbeiter



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



Motivations- und
Engagementverlust,
„Innere Kündigung“



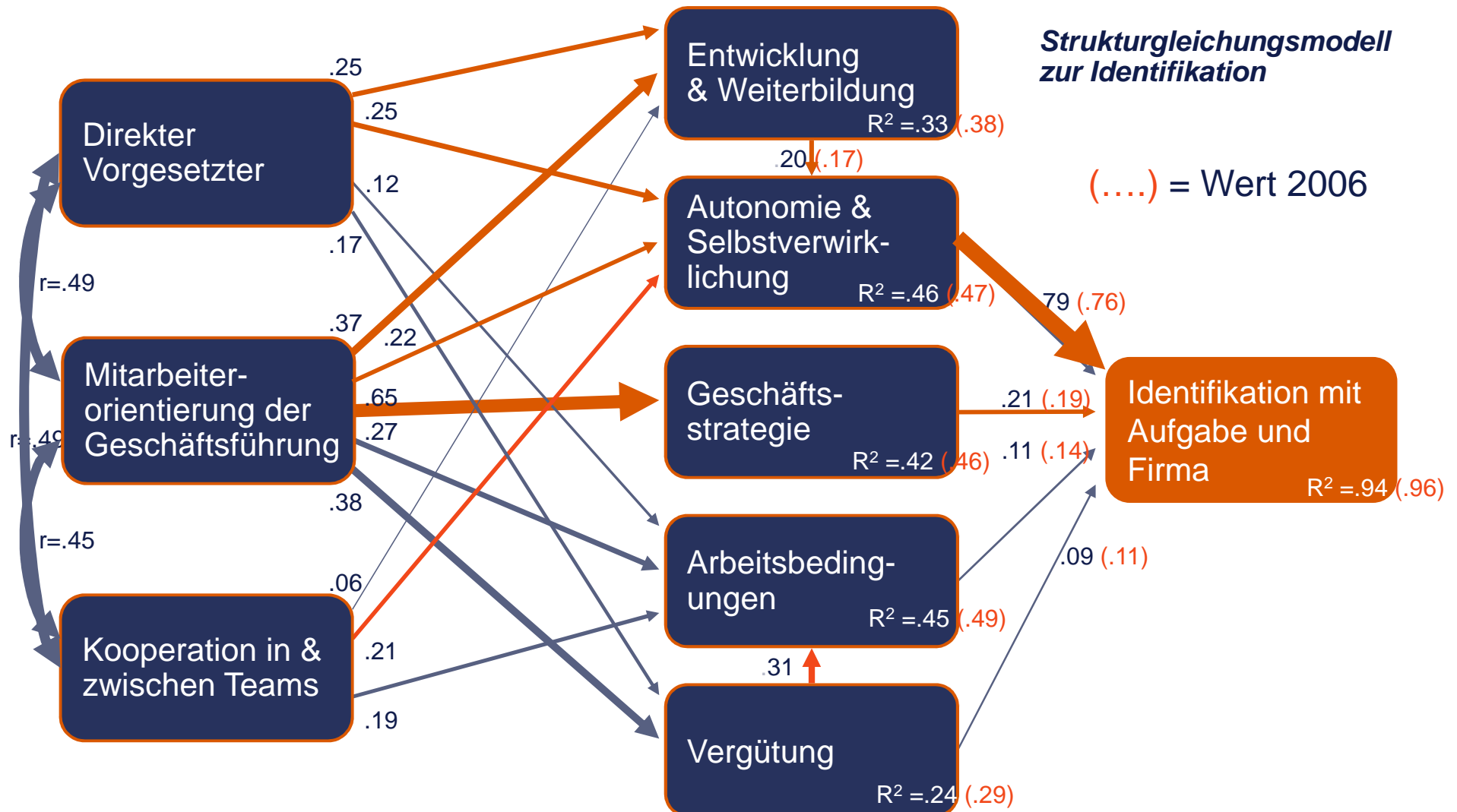
Bottom 25% mittel Top 25%
Ident. / partnersch. Führung

*N = 69 bzw. 80

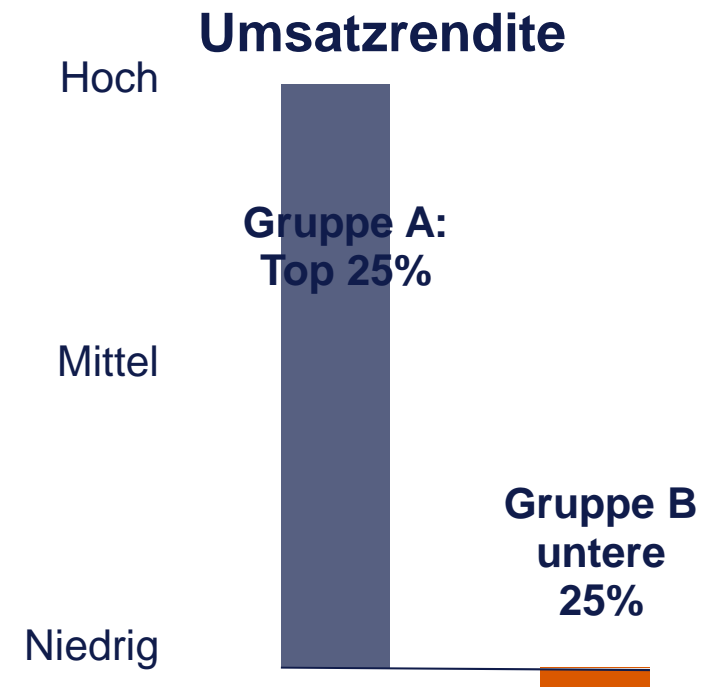
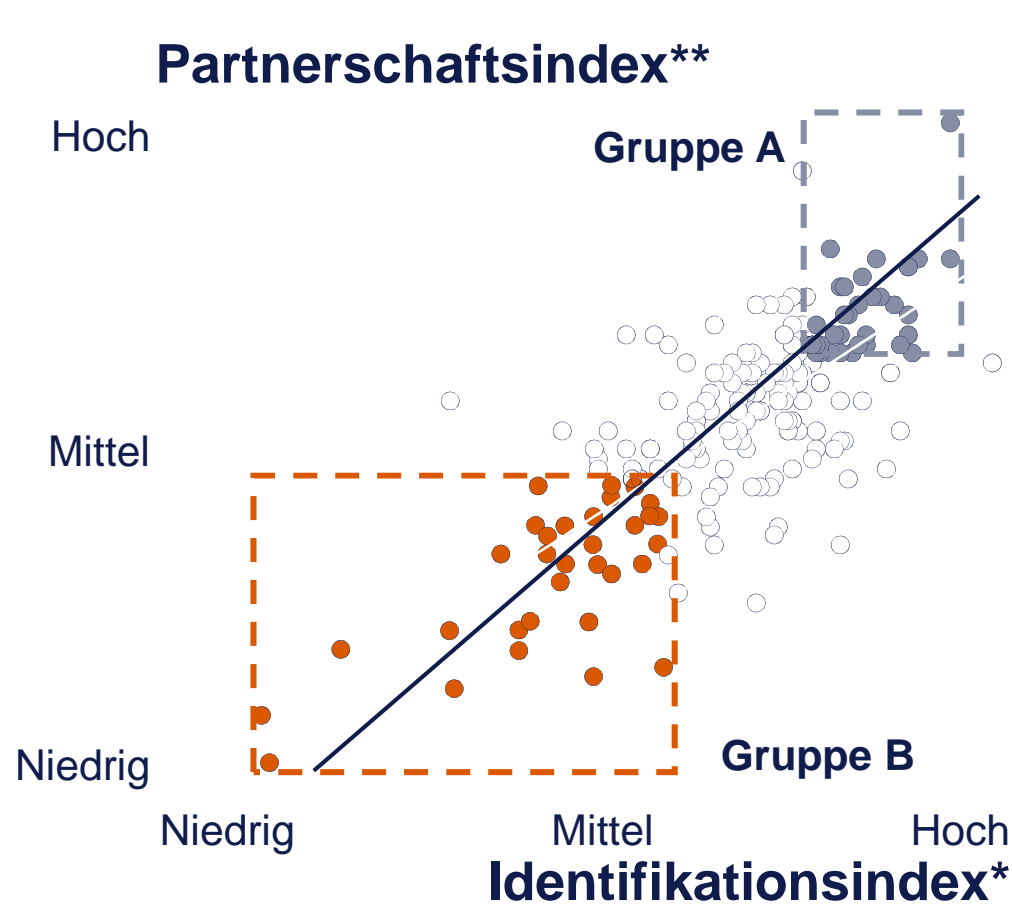
Synchronität von Gesundheits- und Ergebnistreibern

Strukturgleichungsmodell zur Identifikation

(....) = Wert 2006



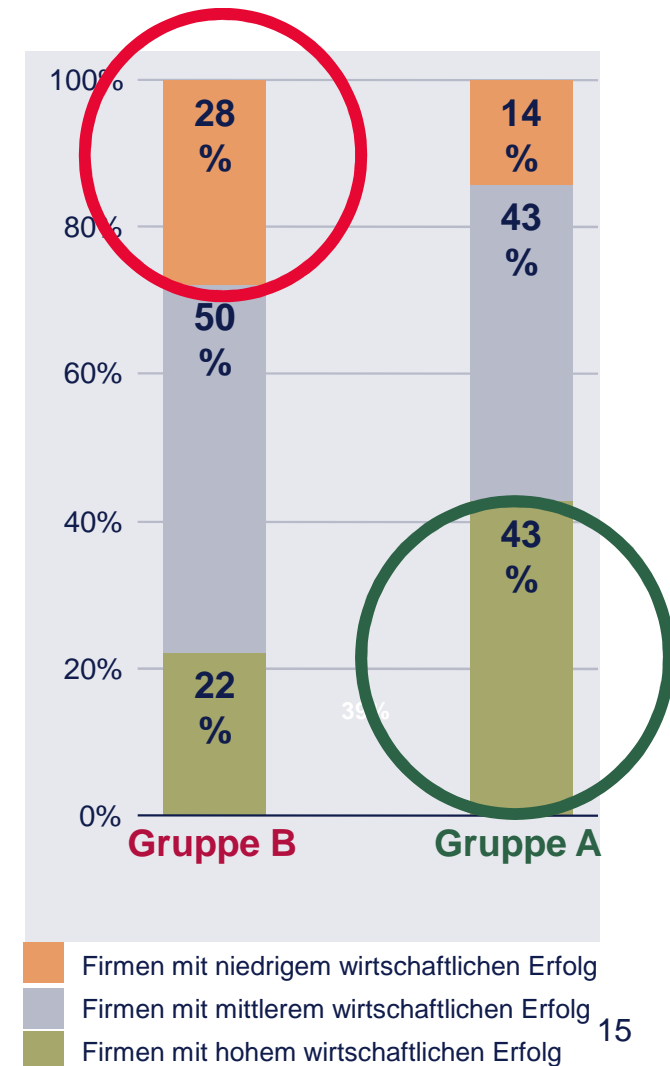
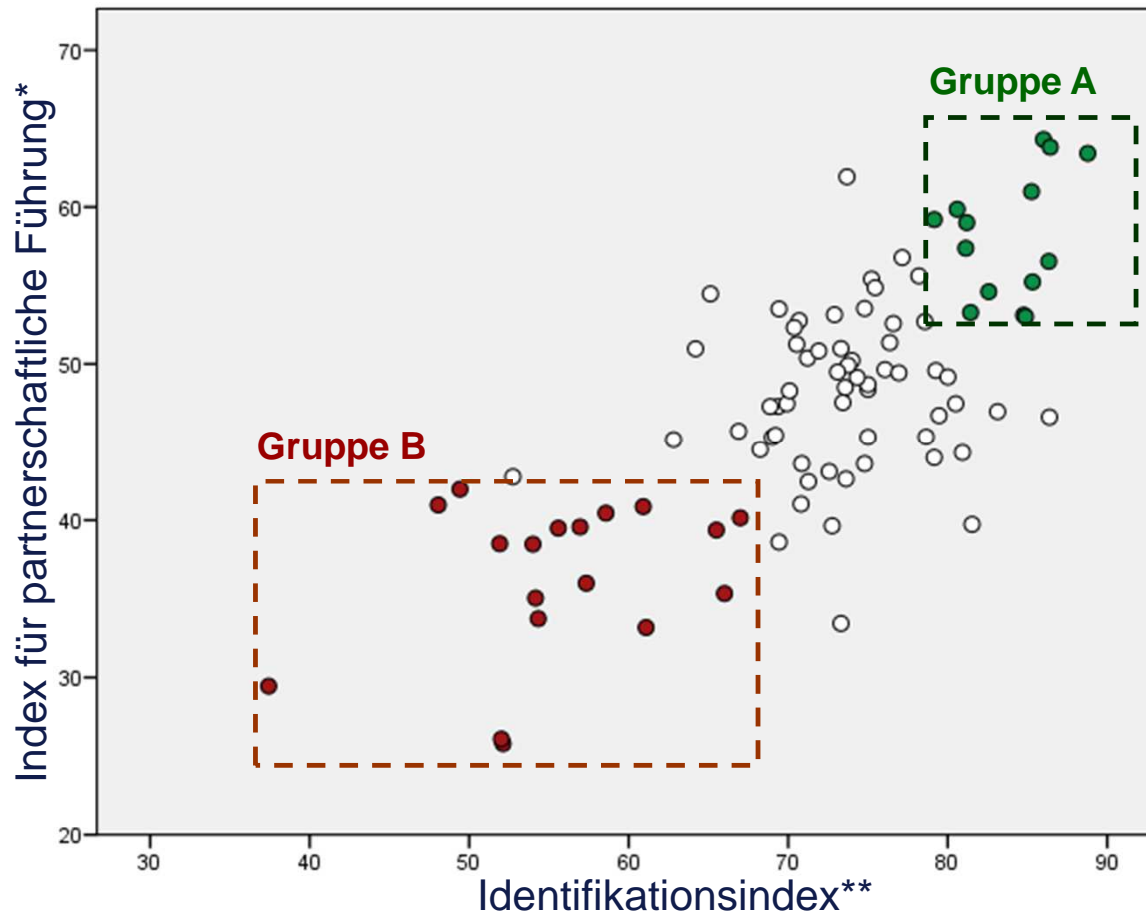
Je höher die Identifikation, desto höher das Betriebsergebnis in 163 größeren Bertelsmann Firmen



* 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.

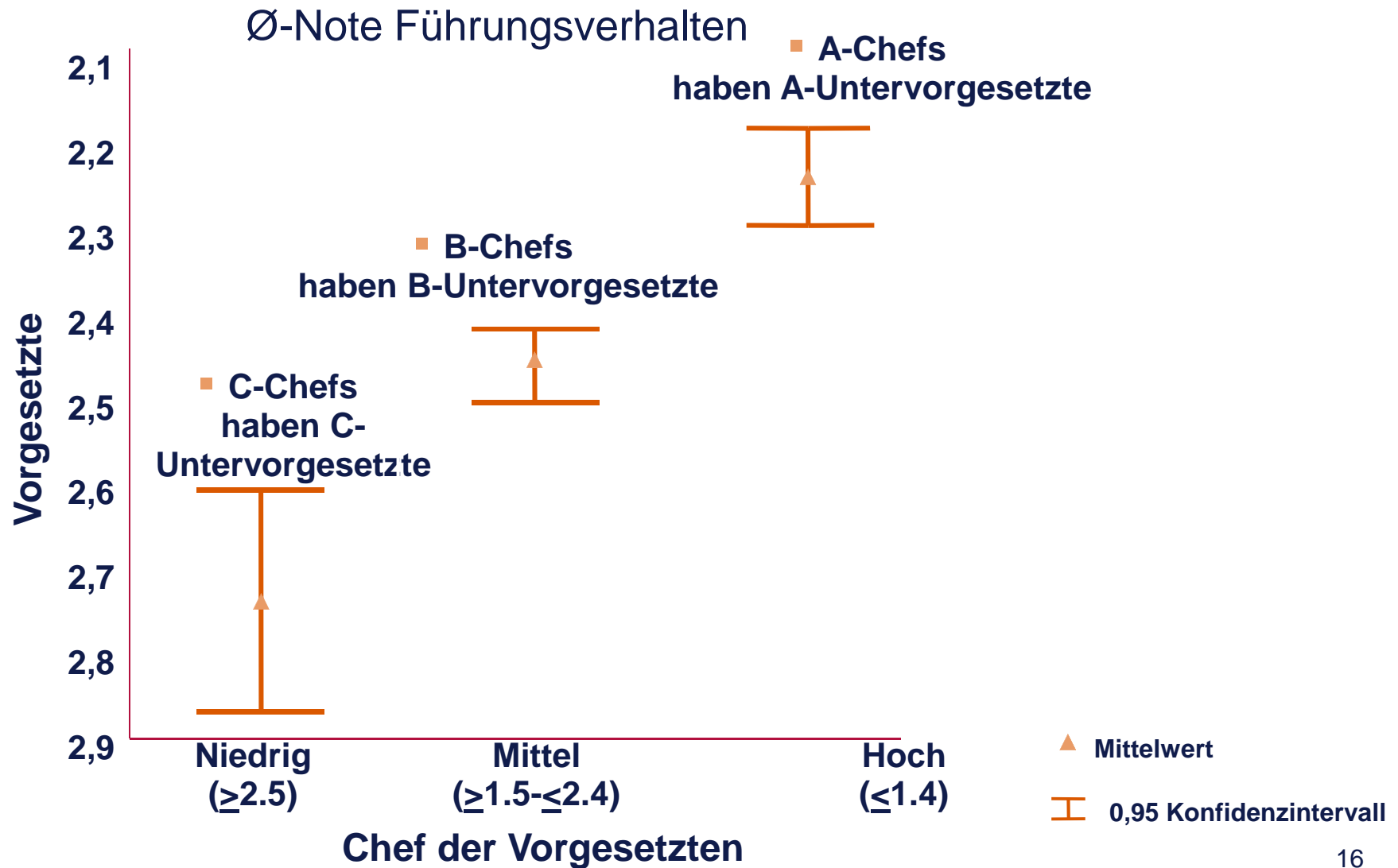
2006 Auch unter Einbezug von Marktanteilen, Wertschöpfung pp. zeigen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg einen deutlichen Zusammenhang (N=91)



* 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“

Führungskräfte wirken direkt und mittelbar als Vorbild – auch bei BGM



Sensibilisierung und Schulung von Vorgesetzten zeigen Wirkung

Frage in der Mitarbeiterbefragung (D)	2006	2010	Δ Note	Δ %
Gesundheitsschutz	2,3	2,0	0,3	13%
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	2,7	2,2	0,5	19%
Freiraum in der persönlichen Arbeit	2,2	1,9	0,3	14%
Kann Wissen und Können einsetzen	2,2	1,9	0,3	14%
Eigener Beitrag zum Unternehmenserfolg	2,3	2,1	0,2	9%
Vorgesetzter überträgt selbständige Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung	2,1	1,9	0,2	10%
Vorgesetzter beachtet Meinung bei Entscheidungen	2,2	1,9	0,3	14%
Vorgesetzter behandelt mit Respekt	1,9	1,6	0,3	16%
Information durch Vorgesetzten	2,4	2,2	0,2	9%
Jahresgespräch mit dem Vorgesetzten	2,4	2,0	0,4	18%

Nur integriertes BGM erreicht Verstand und Herz der Führungskräfte

Die Haltung des Top-Managements zu BGM im schwierigen Jahr 2009 zeigt die tiefe **Verankerung in der Unternehmenskultur** bei Bertelsmann.

Eigene positive Erfahrungen der Führungskräfte und die belegte **Synchronität von Gesundheits- und Ergebnismanagement** waren dazu entscheidend.

Erfolgreiches BGM basiert **vorrangig auf „gesundheitsgerechter Führung“**.

Gesundheitsgerechte Führung bedarf des **regelmäßigen Führungsfeedbacks**, vorzugsweise mit anonymer Abfrage und anschließender Besprechung mit der Gruppe der direkt Berichtenden (bei Bertelsmann :„**Januargespräch**“). Denn **nur wer die Wirkung seines Führungsverhaltens kennt, kann es optimieren.**

Trotz der überragenden Bedeutung des Führungsverhaltens sind **plakativ gesundheitsbezogene Elemente** wie z.B. Screenings, Checkups, Betriebssport, Gesundheitstage, Gesundheitsberichte und Gesundheitszirkel nicht entbehrlich. Sie **fokussieren** auf das Thema Gesundheit und **unterstreichen den Wert**, den die – **als Vorbild wirkende – Führung** diesem Thema beimisst.

Adressierung der FK-Gesundheit erschließt 5-faches Potential

1. Verbesserte Gesundheitssituation der Führungskräfte selbst
2. Verbesserte Mitarbeitergesundheit durch Vorbild-Verhalten der Führung
3. Höhere Mitarbeitergesundheit durch bereitwilligere Investition des Managements in betriebliche Gesundheitsmaßnahmen und –systeme
4. „Gesundheitsgerechte“ Führung als wichtigster Treiber von Mitarbeitergesundheit
5. Steigerung des Unternehmensergebnisses durch synchrone Wirkung veränderter Führungselemente auf Gesundheit und Betriebsergebnis

Win-Win-Situation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und guten Erfolg für Ihre Gesundheitsarbeit !

Fragen gern auch per Email an: Netta@web.de. Die Bertelsmann-Studien sind veröffentlicht in:

- Netta, ‚Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz‘, in: Kromm/Frank, Unternehmensressource Gesundheit, symposium Verlag, D‘dorf 09, S. 71 ff.; s. dort auch Studie ‚Sich tot arbeiten und dabei gesund bleiben‘
 - ders., ‚Eine Führungsvision wird zum wegweisenden Ergebnis- und Gesundheitstreiber‘, in: Ochsenbein/Pekruhl/Spaar, Schweizer HR-Jahrbuch 2010, WEKA-Verlag, Zürich 2010, S.9 ff.
- ders., ‚Synchronwirkung der Führungskultur auf Gesundheit und Betriebsergebnis‘, in: Badura et al, AOK Fehlzeiten-Report 2011, Springer Verlag, Berlin und Heidelberg 2011, S. 179 ff.