

AUS DER PRAXIS

► Bertelsmann AG* „Partnerschaftliche Führung hält gesund und steigert die Rendite“

Die Bertelsmann AG, Gütersloh, hat als erstes großes Unternehmen in einer Studie nachgewiesen, dass ein Führungsstil, den die Mitarbeiter als gesundheitsförderlich empfinden, sich direkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten und die Ertragskraft des Unternehmens auswirkt. Und das lief so: In den Mitarbeiterbefragungen gaben die Beschäftigten an, was aus ihrer Sicht den „Schutz der Gesundheit“ ausmacht. Dr. Franz Netta, ehemals Vice President Human Resources, Personal- und Gesundheitspolitik, Zentrales Personalwesen der Bertelsmann AG, erklärt die wichtigsten Ergebnisse: „Es kam heraus, dass die Autonomie, also der Freiheitsgrad in der persönlichen Arbeit, die größte Rolle dafür spielt, dass sich ein Mitarbeiter vom Unternehmen und der Führung in seiner Gesundheit unterstützt fühlt. An zweiter Stelle folgte, dass die Unternehmensstrategie transparent und einschätzbar kommuniziert wird – und damit auch subjektiv ein Gefühl für die Sicherheit des Arbeitsplatzes entsteht.“ Ein Vergleich verschiedener Bereiche zeigte: Die am besten geführten Bereiche hatten eine Krankenquote, die fast 30 Prozent unter dem Firmen-Durchschnitt liegt, während die Krankenquote in den schlecht geführten Bereichen 46 Prozent über dem Firmendurchschnitt lag. Netta: „Man kann also sagen: Partnerschaftliche Führung hält gesund.“

In einer weiteren Analyse fanden die Gesundheitsexperten der Bertelsmann AG heraus, dass die gleichen Faktoren, die die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen, auch entscheidend für den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen sind und damit für die Motivation und Leistung der Beschäftigten. „Der Vergleich der 163 größten Bertelsmann-Firmen zeigte diesen Zusammenhang eindrucksvoll: Die partnerschaftlich geführten Betriebe sind zugleich die Betriebe mit der höchsten Umsatzrendite. Eine repräsentative Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kommt übrigens zu einem gleichen Ergebnis“, erklärt Netta (BMAS, 2008).

„Unsere Erfahrung zeigt auch: Letztlich kann jede Führungskraft mithilfe von Schulungen durch das Unternehmen lernen, Mitarbeiter partnerschaftlich und gesund zu führen. Bertelsmann hat daraus Konsequenzen gezogen: Führungskräfte mit unbefriedigendem Führungsverhalten werden auch bei wirtschaftlichem Erfolg zwar weiterhin erfolgsbezogen bezahlt, aber nicht mehr weiter befördert.“

* Mitglied des europäischen Unternehmensnetzwerks Enterprise for Health