



# **Betriebskultur. Wertschätzung & Fairness im Unternehmen**

## **15. Informationstagung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung**

**07. Oktober 2010, St. Veit an der Glan**

### **ABSTRACTS**

### **Plenarvorträge**





## **Einfluss einer wertschätzenden und fairen Betriebskultur auf Gesundheit von MitarbeiterInnen und Bilanz**

**Dr. Franz Netta**  
Bertelsmann AG

Die Unternehmensgruppe Bertelsmann ist in über 1.000 Einzelunternehmen dezentral organisiert, von denen nur 50 mehr als 300 Mitarbeitende beschäftigen und lediglich weitere 50 mehr als 100. Das Unternehmen arbeitet in einem breiten Branchenspektrum, das von journalistischer und verlegerischer Arbeit im Fernseh-, Buchverlags-, Tageszeitungs- und Zeitschriftengeschäft über Dienstleistungen in der Programmerstellung für viele Fernsehanstalten, dem Rechtemanagement für Künstler und Forderungsinkasso sowie der Warendistribution bis zur technischen Produktion von Büchern, elektronischen Datenträgern und Zeitschriften reicht. Bertelsmann ist die internationalste Mediengruppe mit Aktivitäten in 50 Ländern, wobei nur ein Drittel der Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt ist.

Gleichwohl haben die seit 2002 durchgeführten Untersuchungen zu den Treibern von Mitarbeitendengesundheit und „bilanzieller Gesundheit“ in den Unternehmen überraschend gleiche Ergebnisse erbracht – unabhängig von Firmengröße, nationaler Kultur und Branche: Das wichtigste Element einer betrieblichen Gesundheitsförderung ist das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Zugleich liegt darin auch der Schlüssel zu guten Betriebsergebnissen!

In die Analysen gingen die Daten aus der seit 1977 mehr oder weniger national und seit 2002 international durchgeführten Mitarbeitendenbefragung sowie Kranken- und Abkehrquoten und die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ein. Bei über 50.000 Teilnehmern 2002, über 64.000 in 2006 und rd. 82.000 in 2010 und einer die positiven Erfahrungen der Mitarbeiter spiegelnden wachsenden Beteiligungsquote von 78,7% in 2002 über 84,5% in 2006 bis zu den aktuellen 85,1% bietet die alle vier Jahre durchgeführte Befragung einen wahren Datenschatz. Bertelsmann war – soweit bekannt – das erste Unternehmen, das die Daten u.a. mit der modernen Methodik der Strukturgleichungsmodelle (Pfadmodelle) ausgewertet hat. Anders als bisher übliche statistische Verfahren zeigen sie nicht nur Zusammenhänge (Korrelationen) zwischen einzelnen Faktoren in einer Befragung, sondern die (saldierte) Einflussrichtung zwischen den einzelnen Befragungselementen. Damit werden erstmals ganze Wirkungsketten und die tieferen Beweggründe der Mitarbeitenden für ihre



Antworten sichtbar. Es entsteht ein Psychogramm der Belegschaft, das genau zeigt, wo betriebliches Gesundheitsmanagement aus Sicht der Mitarbeitenden am wirksamsten ansetzen sollte. Und ein Abgleich mit objektiven Krankenquoten sowie Langzeituntersuchungen von Wissenschaftlern zeigen, dass die Mitarbeiter eine sehr feine und treffende Antenne dafür haben, was ihrer Gesundheit am meisten nutzt.

Sowohl Strukturgleichungsmodelle wie ergänzende statistische Verfahren weisen auch aus, dass es frappierend übereinstimmend die gleichen Führungselemente sind, die zu besserer Gesundheit der Mitarbeitenden und zu besseren Betriebsergebnissen führen. Dabei ragen der gewährte Autonomiegrad in der persönlichen Arbeit und eine umfassende Information über die Firmenstrategie besonders heraus. Die 25% der untersuchten Konzernfirmen, die ihre Mitarbeitenden am besten führen, sind wirtschaftlich doppelt so erfolgreich wie das Quartil mit der schlechtesten Mitarbeitendenführung. Außerdem liegen die Kranken- und Abkehrquoten in diesen Firmen beide um 29% unter dem Unternehmensdurchschnitt, die des Quartils mit der schlechtesten Mitarbeitendenführung um 46% bzw. 44% über dem Durchschnitt. Die Ergebnisse werden durch externe Untersuchungen in anderen Firmen bestätigt. Der vertiefende Workshop zeigt im Einzelnen auf, welches nach den Untersuchungen bei Bertelsmann und in der Wissenschaft die Wirkungszusammenhänge sind. Gesichtspunkte der praktischen Umsetzung und einiger „Fallen“ behandelt er ebenfalls.

In Gruppenarbeit soll im Workshop an Hand einer Matrix, die sich für die gemeinsame Prioritätensetzung für die Gesundheitsförderung in Organisationen eignet, herausgearbeitet werden, worauf besonders zu achten ist, wenn „salutogene“ Einflüsse auf Wertschätzung und Fairness in der Organisation gefördert und „pathogene“ Einflüsse auf beide vermieden bzw. gemindert werden sollen. Auf diese Weise könnte gemeinsam eine Checkliste zur Optimierung der in der Tagung herausgestellten Leitelemente gesundheitsgerechter Betriebsführung entstehen.

Die Plenar-Präsentation versucht u.a. eine Antwort auf die Frage zu geben, was den Erfolg von BGM nachhaltig sichern könne: Im Kern muss es darum gehen, die betriebliche Gesundheitsförderung in ein strategisches sich selbst regelndes Gesamtsystem einzubauen. Dieses muss auf dem Bewusstsein gemeinsamer Werte und Ziele im Unternehmen beruhen, zu deren Umsetzung geeignete Instrumente anzuwenden sind, deren Wirkung zu messen

und gegebenenfalls durch Anpassung der Ziele und Instrumente immer wieder zu optimieren ist.

Der vertiefende Workshop behandelt ergänzend u.a. eine Auswertung für über 8.000 Bertelsmann Führungskräfte weltweit, nach der das Verhalten innerhalb der Führungshierarchie prägend und entscheidend für den Erfolg auch einer betrieblichen Gesundheitsförderung ist: A-Vorgesetzte haben A-Untervorgesetzte, B-Vorgesetzte haben B-Untervorgesetzte und C-Vorgesetzte haben C-Untervorgesetzte !

Als Praxishilfe für die Teilnehmer werden schließlich mehrere direkt verfügbare Instrumente vorgestellt, die gleichermaßen einen Beitrag leisten können zu besserer Gesundheit der Mitarbeitenden wie zu besseren betrieblichen Ergebnissen.



**Dr. Franz Netta**

Seit 1976 leitende Personal- und Managementfunktionen bei Bertelsmann. Bis 1981 Mitentwicklung des sog. „Sozialen Modells Bertelsmann“ u.a. mit regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen sowie Personalgesprächs- und Partizipationsmodellen, in den 80er Jahren Gründung und Geschäftsführung der ersten und wirtschaftlich erfolgreichen Multimedia-Firma des Hauses, ab den 90er Jahren Reorganisation der Gewinnbeteiligungs- und Pensionssysteme, Entwicklung eines Berichts- und Lernsystems zur Unternehmenskultur und Aufbau eines integrierten Gesundheitsmanagements.

# Fairness im Arbeitsleben – ethische Utopie oder Garant für ein gesundes Unternehmen?

**Dr. Thomas Rigotti**

Arbeits- u. Organisationspsychologe, Universität Leipzig

Wir sind alle mit dem Begriff "Fair play" vertraut. Schon früh bringen uns Eltern, Geschwister und Freunde im Spiel bei, wie wichtig es ist, nicht zum eigenen Vorteil zu schummeln, sich als "fairer Verlierer" zu zeigen und die Leistung der Anderen anzuerkennen. „Fair work“ - faire Arbeit - hingegen ist ein weniger gebräuchliches Begriffspaar, das häufig nur den Aspekt der Entlohnung einbezieht.

**3 Dimensionen der Fairness:**

- Distributiv (Verteilung)
- Prozedural (Entscheidungen)
- Interaktional (Zwischenmenschlich)

Wenn wir über unsere Arbeit erzählen, berichten wir oft über Erfolge und Misserfolge oder kleine Anekdoten.

Noch häufiger wohl aber über Situationen in denen wir uns unfair behandelt fühlten. Sei es durch

Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen oder durch unseren Arbeitgeber im allgemeinen. Soziale Tauschprozesse im Arbeitsleben – zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern, aber auch in der Beziehung zu Führungskräften beinhalten weit mehr als eine vertraglich festgelegte Vereinbarung über die zu leistende Arbeit und das dafür bezahlte Entgelt.

Fairness ist ein Grundbedürfnis von Menschen und eine Grundvoraussetzung erfolgreicher Kooperation in sozialen Tauschprozessen. Es werden erstaunliche Befunde dargestellt, die den Zusammenhang zwischen Fairness im Arbeitsleben, dem

"Fairnessurteile entstehen aus einem Ungleichgewicht zwischen antizipierten Zielen und Ergebnissen und/oder aus dem Ungleichgewicht zwischen erbrachten und erhaltenen Leistungen im Vergleich mit Anderen, wobei die Verantwortung zumindest zum Teil bei anderen Personen gesehen wird. Dabei sind nicht nur die individuellen Ergebnisse relevant, sondern vor allem auch wie diese zustande gekommen sind." (Rigotti, 2010, S. 214)

produktiven und kontraproduktiven Verhalten von Beschäftigten, vor allem aber dem Wohlbefinden und der Gesundheit eindrücklich belegen.

Des Weiteren wird im Vortrag der Frage nachgegangen wie Fairnessurteile zustande kommen und somit auch beeinflusst werden können. Ist der Ruf nach Fairness im Arbeitsleben angesichts angespannter Arbeitsmärkte und einem damit einhergehenden Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen nur ein utopischer Wunschtraum? Nein! Fairness zahlt sich aus: als Grundlage von Vertrauen, als Katalysator für innovative Arbeit und als förderlicher Faktor langfristiger Motivations- und Gesundheitserhaltung. Damit ist Fairness unter dem Strich auch ein Wettbewerbsvorteil. Gleichwohl ist vor vorschnellem Aktionismus zu warnen – eine Vertrauenskultur und ernst

**Regeln prozeduraler Fairness nach Leventhal:**

- 1. Konsistenz:** Es wird für alle Personen und in allen vergleichbaren Situationen dasselbe Verfahren angewandt.
- 2. Unparteilichkeit:** Die Stelle, die die Entscheidung über eine Verteilung fällt, ist unvoreingenommen.
- 3. Korrigierbarkeit:** Es kann Einspruch erhoben werden, wenn gute Gründe dafür vorliegen.
- 4. Genauigkeit:** Die Entscheidung wird auf Grundlage aller relevanten Informationen gefällt.
- 5. Partizipation:** Die von der Entscheidung betroffenen Mitarbeiter haben eine Mitsprachemöglichkeit.
- 6. Einhaltung ethischer und moralischer Standards:** Die Entscheidung verstößt nicht gegen allgemeine moralische Wertvorstellungen.

gemeinte und gelebte Partizipation und gemeinschaftliche Aushandlungen von Regeln des Zusammenarbeitens lässt sich nicht über Nacht implementieren. Kulturelle Prävention im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bedarf langfristig ausgelegter Programme.



**Dr. Thomas Rigotti**

Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Leipzig. Forschungsschwerpunkte: Flexibilisierung der Arbeitswelt (insbesondere Arbeitgeber-Arbeitnehmer/innen Beziehungen) und gesundheitliche Auswirkungen, Arbeitsunterbrechungen und Multitasking in Bezug zu alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung, gesundheitsförderliches Führungsverhalten. Beratung von Unternehmen im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung. Autor zahlreicher Beiträge zum Themenkreis Arbeit- und Gesundheit.



# **Betriebskultur, Wertschätzung und Fairness als Führungsaufgabe**

**Mag.<sup>a</sup> Monika Kircher-Kohl**

Vorstandsvorsitzende, Infineon Technologies Austria AG

Betriebskultur, Wertschätzung und Fairness sind Voraussetzungen für erfolgreiche Unternehmen. Diese Aspekte entstehen jedoch in Unternehmen nicht von selbst. Es bedarf klarer Entscheidungen und Maßnahmen seitens der obersten Führungsebene um dies zu erreichen. Ansonsten droht die Gefahr, dass die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar programmatisch festgehalten wird, inhaltlich jedoch nichts geschieht.

Am Beispiel von Infineon, einem weltweit agierenden Unternehmen im Bereich der Mikroelektronik, sei dies erläutert.

Das Unternehmensleitbild von Infineon, dem sogenannten Infineon-Compass definiert drei Stakeholder: die Kunden, die Aktionäre sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Erfolg eines High-Tech Unternehmens wie Infineon hängt fast ausschließlich von der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Deshalb definiert der Infineon-Compass auch Grundregeln für den Umgang miteinander: z.B.:

- Wir kooperieren offen über Grenzen hinweg
- Wir respektieren und helfen uns gegenseitig
- Wir arbeiten zusammen für das beste Ergebnis
- Wir schätzen den konstruktiven Konflikt

Diese Zielsetzungen, die für weltweit ca. 26.000 Beschäftigte Gültigkeit haben, müssen jedoch auch umgesetzt werden. Dies ist eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften. Der Erfolg der Maßnahmen muss evaluiert und mit den gesetzten Zielen verglichen werden, um allfällige notwendige Anpassungen vornehmen zu können.

Was unternehmen wir bei Infineon konkret, um die Betriebskultur zu erhöhen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung und Fairness zu zeigen? Wir haben ein weltweit gültiges Entgeltsystem, das Jobs innerhalb des Unternehmens vergleichbar macht, aber auch Vergleiche mit anderen Unternehmen ermöglicht. Ergänzt wird dies durch ein

Prämiensystem, von dem alle profitieren können. Letzte Woche haben alle Beschäftigten weltweit eine Prämie erhalten, die für alle Hierarchien gleich hoch ist, und nur entsprechend der Kaufkraft der unterschiedlichen Länder angepasst wurde. Diese Prämie ist ein Dank für die Bemühungen und guten Leistungen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Krisenzeit 2008/2009 gezeigt haben.

Wir verfolgen eine aktive Informationspolitik. Vor allem in „All-Hands-Meetings“, Besprechungen zu denen die ganze Belegschaft eingeladen wird, wird die aktuelle Situation des Unternehmens, auch die finanzielle Lage, sowie die Zukunft des Unternehmens erläutert. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen erläutern Führungskräfte und Mitarbeiter die gegenseitigen Erwartungen; es werden Zukunftspläne und konkrete Maßnahmen für die Zukunft festgelegt. In Führungsgesprächen wird die Qualität der Führungskraft evaluiert.

Die Wertschätzung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt sich aber auch bei unserem Einsatz für Arbeitssicherheit. 2008 hatten wir pro 1000 Mitarbeiter nur fünf anerkannte Arbeitsunfälle, während der Branchenschnitt bei 34 Arbeitsunfällen liegt.



**Mag.ª Monika Kircher-Kohl**

Studium der Wirtschaftswissenschaften, 1981 Geschäftsführung der Regionalstelle Kärnten des ÖIE – Österreichischer Informationsdienst für Entwicklungspolitik, 1988 Freiberufliche Beraterin, Lehrbeauftragte an der Universität Klagenfurt, 1991 Vizebürgermeisterin der Stadt Villach, zuständig für Finanzen und Wirtschaft, Personal, Kultur, Schule, Jugend und Frauen, 2001 Mitglied des Vorstandes der Infineon Technologies Austria AG, seit Juni 2007 Vorstandsvorsitzende (CEO) der Infineon Technologies Austria AG, verantwortlich für Finanzen, Produktion, Human Resources und IT.