

Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur

In den vergangenen fünf Jahrzehnten ist Bertelsmann zu einem der führenden internationalen Medienunternehmen gewachsen. Die partnerschaftliche Unternehmenskultur des Hauses hat hierzu einen entscheidenden Beitrag geleistet.

Der Grundgedanke des Konzepts lautet: Mitarbeiter, die Freiräume in ihrer Arbeit und umfassende Informationen erhalten und bei direktem Vorgesetzten wie Geschäftsleitung einen partizipativen Führungsstil erleben, entwickeln in besonderer Weise Kreativität und Engagement in ihrer Arbeit. Dies wiederum steigert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Vorstand und Aufsichtsrat verfolgen daher bei Bertelsmann regelmäßig nicht nur die Entwicklung der finanziellen Eckdaten, sondern auch der Unternehmenskultur. Dies geschieht seit 1977 über Mitarbeiterbefragungen und seit drei Jahren durch ein zusätzliches Instrument: das Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur. Neben Informationsinhalten für Vorstand und Aufsichtsrat vermittelt es vor allem den Geschäftsleitungen der Bertelsmann-Firmen Erkenntnisse darüber, mit welchen Instrumenten ihre Kollegen an anderer Stelle des Konzerns gute Erfahrungen zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur gemacht haben. Aus der Gesamtheit von 400 sehr selbständig operierenden Bertelsmann-Unternehmen in mehr als 60 Ländern ergibt sich für ein System des gegenseitigen Lernens eine besonders reichhaltige attraktive Basis.

Das »Lern und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« (Learning and Reporting System on Corporate Culture) soll einen Prozess des gegenseitigen Lernens initiieren und somit zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beitragen. In einem ersten Schritt zeigt der »Bertelsmann-Kultur- bzw. Partnerschaftsindex« an, wo eine Konzernfirma im Vergleich zu den anderen steht. Hierbei werden acht Dimensionen berücksichtigt, zum Beispiel Delegation, Führung, Information/Kommunikation oder Mitarbeiterentwicklung. Im Detail zeigt das System dann konzerninterne Good-Practice-Beispiele für einen weltweiten Informations- bzw. Know-how-Transfer auf.

Erst die Verbindung mit der Bewertung durch die Mitarbeiter gibt jedoch Auskunft über die eigentliche Effizienz der gewählten Maßnahmen und Instrumente. Im Rahmen dieses Regelsystems bietet die Mitarbeiterbefragung zu Themen wie z.B. Autonomie am Arbeitsplatz, Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten oder Arbeitsgestaltung die regelmäßige Chance, Schwachpunkte aufzudecken und Maßnahmen zu ihrer Behebung vorzuschlagen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen kann folgende wichtige Aussage gemacht werden: In hohem Maße verantwortlich für die Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen ist die partnerschaftliche Unternehmenskultur. Firmen, die sowohl in Bezug auf die partnerschaftliche Unternehmenskultur als auch die Identifikation der Mitarbeiter mit Aufgabe und Firma am besten abschneiden (Gruppe der oberen 25 Prozent), wiesen eine deutlich höhere Umsatzrendite auf (ebenfalls Top 25-Prozent-Gruppe) als Firmen, die hier schlecht abschnitten. Das Viertel der Profit Center mit den niedrigsten Werten zur Unternehmenskultur ist zugleich das Viertel mit den niedrigsten Umsatzrenditen.

Das Befragungsteam untersuchte dann die Frage, welche Elemente der partnerschaftlichen Unternehmenskultur die Identifikation der Mitarbeiter besonders fördern. Hier sind der Freiraum und die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter bei der Arbeit sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten prägend. Kurzum: Partnerschaftliche Führung schafft Identifikation. Identifikation schafft Erfolg.