

Partnerschaftlich orientierte Führung: Das Fundament für unseren wirtschaftlichen Erfolg

Da es sich bei der Bertelsmann AG um ein dezentral organisiertes Unternehmen handelt, werden die meisten Geschäftsentscheidungen lokal von autonomen Profit-Centern getroffen. Von ihnen wird jedoch erwartet, dass sie sich an die Bertelsmann-Grundwerte halten. Den Kern der Unternehmenskultur bei der Bertelsmann AG bildet das Konzept der »Partnerschaft«. Merkmale dieses Konzepts sind gegenseitiges Vertrauen und Achtung, Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsfindungen und am wirtschaftlichen Ergebnis sowie die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Motivierte Menschen, die in ihrer Arbeit Erfüllung finden und sich mit ihrem Unternehmen und seinen Werten identifizieren, betrachtet die Bertelsmann AG als die treibende Kraft hinter ihrem Wachstum und Erfolg. Partizipatorische Führung sieht sie dabei als entscheidenden Faktor für die Schaffung eines identifikationsförderlichen Arbeitsumfelds an. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Daten aus dem sog. »Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« dienen als ständige Impulse, um gemeinsame Werte in die tägliche Praxis umzusetzen.

Partnerschaftliche Unternehmenskultur erfordert greifbare Grundsätze und Praktiken. Mit der dezentralen Struktur von Bertelsmann liegt die Verantwortung für die Umsetzung der Grundsätze und die Auswahl eigener Schwerpunkte bei den Unternehmensbereichen und Profit-Centern. Sie berücksichtigen die jeweils spezifischen Verhältnisse ihrer Geschäfte, Länder und Kulturen. Unterstützend führte Bertelsmann das »Lern- und Berichtssystem zur Unternehmenskultur« mit zwei Zielen ein: Erstens vermittelt es ein gegenseitiges Lernen der Profit-Center zu den an unterschiedlichsten Stellen im Konzern entwickelten Instrumenten partnerschaftlicher Unternehmenskultur. Zweitens sichert es ein ständiges Monitoring darüber, in welchem Ausmaß eine partnerschaftliche Unternehmenskultur durch die von den Unternehmensbereichen und Profit-Centern eingeführten Instrumente und Praktiken erreicht und weiterentwickelt wurde.

Auf der Grundlage eines umfangreichen Fragebogens beschreiben die Leitungen der Profit-Center ihre Beiträge zur Unternehmenskultur. Anschließend erhalten sie einen Bericht, in dem ihre Antworten mit den

Antworten aller anderen Profit-Center verglichen werden. Dies ermöglicht eine Bestimmung von Standort und Handlungsbedarf. Besonders effektive Methoden werden auf einer Website sowie in einem Handbuch ausführlich vorgestellt und dienen als »Toolbox zur Unternehmenskultur« für die Entscheidungsträger in der gesamten Bertelsmann-Gruppe.

Die Korrelation von Mitarbeiterbefragungsdaten und wirtschaftlicher Situation der Bertelsmann-Unternehmen zeigt: Die höchsten Renditen erreichen Profit-Center, in denen die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit am ausgeprägtesten ist. Partizipatorische Führung mit Freiraum bei der Arbeit ist dabei der entscheidende Faktor für die Identifikation. Eine solche Unternehmenskultur wirkt gleichzeitig Stress reduzierend, was wiederum entscheidend zur Gesundheit der Mitarbeiter beiträgt.





Bertelsmann steht mit 400 Unternehmen und 76 000 Mitarbeitern in 60 Ländern für Medieninhalte und -dienstleistungen weltweit. Zum Unternehmen gehören Europas Nummer 1 im Fernseh- und Radiogeschäft, die RTL Group, die weltweit größte Buchverlagsgruppe Random House, der größte europäische Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr sowie der Musikbereich BMG. Der Medienstleister Arvato bietet neben Logistics Services und Direct Services hochmoderne Druckereien, Speichermedienproduktion und IT-Dienstleistungen. Die Direct Group bündelt die Endkundengeschäfte: Buch- und Musikclubs mit mehr als 30 Millionen Mitgliedern.

BERTELSMANN
media worldwide

U n t e r n e h m e n s k u l t u r

Mithilfe der Unternehmenskultur werden die Lernmöglichkeiten unserer Zeit am besten genutzt, weil diese – aufbauend auf der Identifizierung der Mitarbeiter – das Prinzip der Verantwortungsdelegation weitgehend zur Anwendung bringen kann. Nicht nur der Vorstand nimmt so den Freiraum für Entscheidungen in Anspruch, sondern auch die Mitarbeiter und die Führungskräfte auf der mittleren Ebene. In allen Bereichen des Unternehmens oder des Staates muss nach besseren Lösungen gesucht werden, und das kann keine Führungstechnik besser bewältigen als die Unternehmenskultur!

Reinhard Mohn

*Gesellschafter der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft
und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats
der Bertelsmann AG*