

Ergebnissteigerung durch Führungskulturansatz im BGM

- Eine Untersuchung in 163 Firmen

Kongress Health on Top IV

Veranstaltung von SKOLAMED und STEIGENBERGER GRANDHOTEL
29.März 2007, Grandhotel Petersberg, Königswinter/Bonn

Dr. Franz Netta

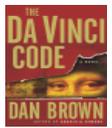
Vice President HR Bertelsmann – Personal- und Gesundheitspolitik
Vorsitzender des Verwaltungsrates der Bertelsmann BKK

Vortragsgliederung

- 1. Daten zum Unternehmen und zur Dringlichkeit nachhaltigen Gesundheitsmanagements**
2. „Konventionelles“ (Einzeleffekt-bezogenes) innovatives Gesundheitsmanagement
3. Führungskulturansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
4. Führungskulturbezogenes BGM steigert Gesundheit und Betriebsergebnis zugleich
5. Aufgabenstellungen und Wettbewerbseffekte für ein kulturbezogenes BGM

Bertelsmann: Weltweit Internationalstes und stark dezentral organisiertes Medienunternehmen

BERTELSMANN
media worldwide

Entwicklung von Bertelsmann

Bertelsmann 1835 - 2006

19,3

- Umsatz: > 19 Mrd. €
- Umsatzrendite: = 9,7 %
- Mitarbeiter: ~ 97.000, davon in D ca. 1/3
- Firmen: > 400
- Länder: > 60



- Gesellschafter: 76,9% Bertelsmann Stiftung
23,1% Familie Mohn 3.0



Unsere Werte – Bertelsmann Essentials (Auszug)

Partnerschaft

- Gegenseitiges **Vertrauen** und **Respekt** bilden die Basis unseres partnerschaftlichen Führungsverständnisses.

Unternehmergeist

- Wir glauben, dass der Einzelne danach strebt, sich in seiner Arbeit selbst zu verwirklichen und einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Nach unserem Prinzip der **Delegation** genießt er größtmögliche **Autonomie**.

Kreativität

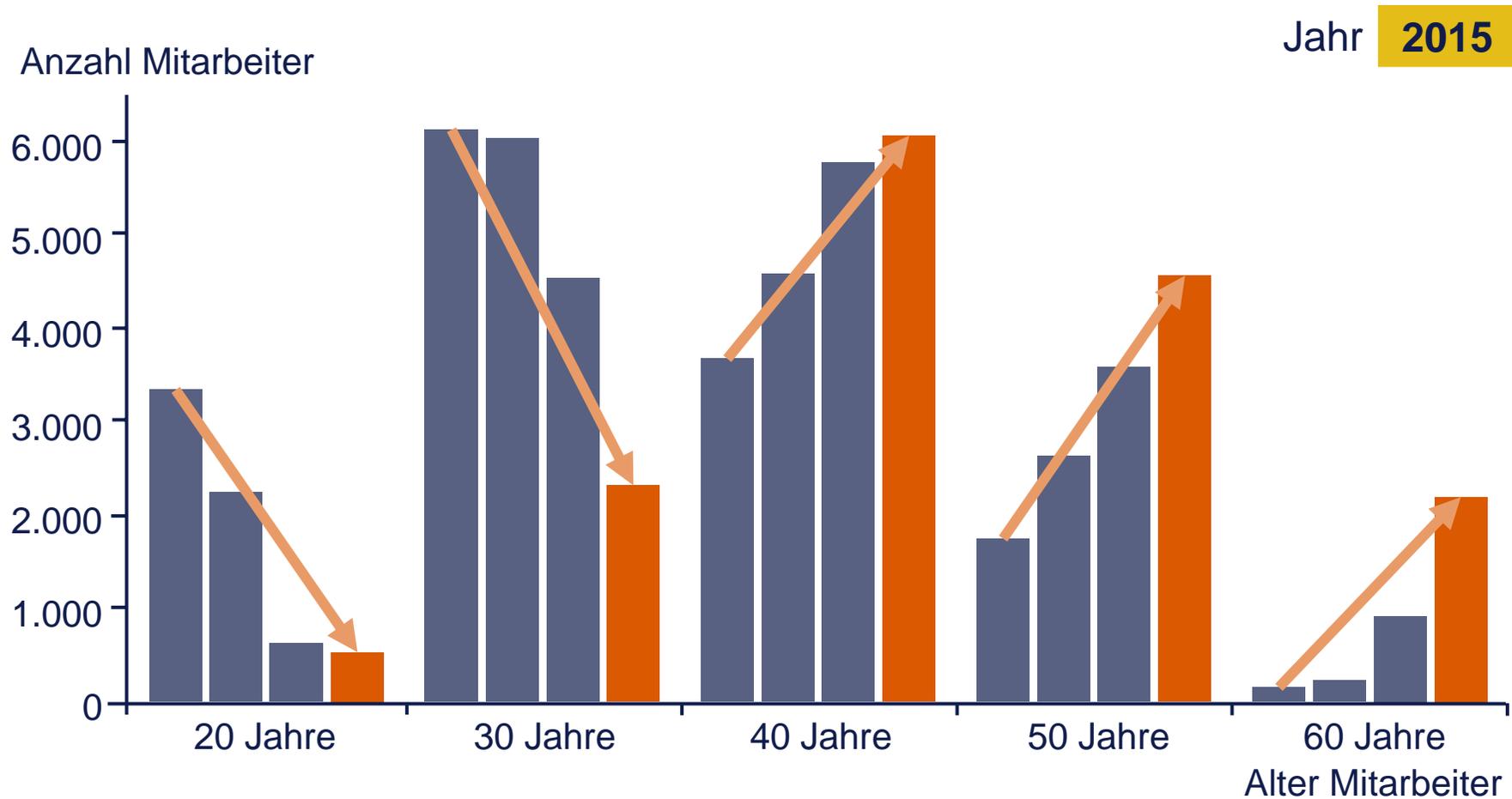
- Umfassende **Information** und **Beteiligung** an Entscheidungsprozessen wie am materiellen Erfolg sind Voraussetzungen für Identifikation und Verantwortungsübernahme.

Gesellschaftliche Verantwortung

- Für die berufliche **Entwicklung** und die **Sicherung** der Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter setzen wir uns ein.



Entwicklung der Mitarbeiterstruktur von 2000-2015¹⁾: Verdreifachung der Mitarbeiter > 50 Jahre



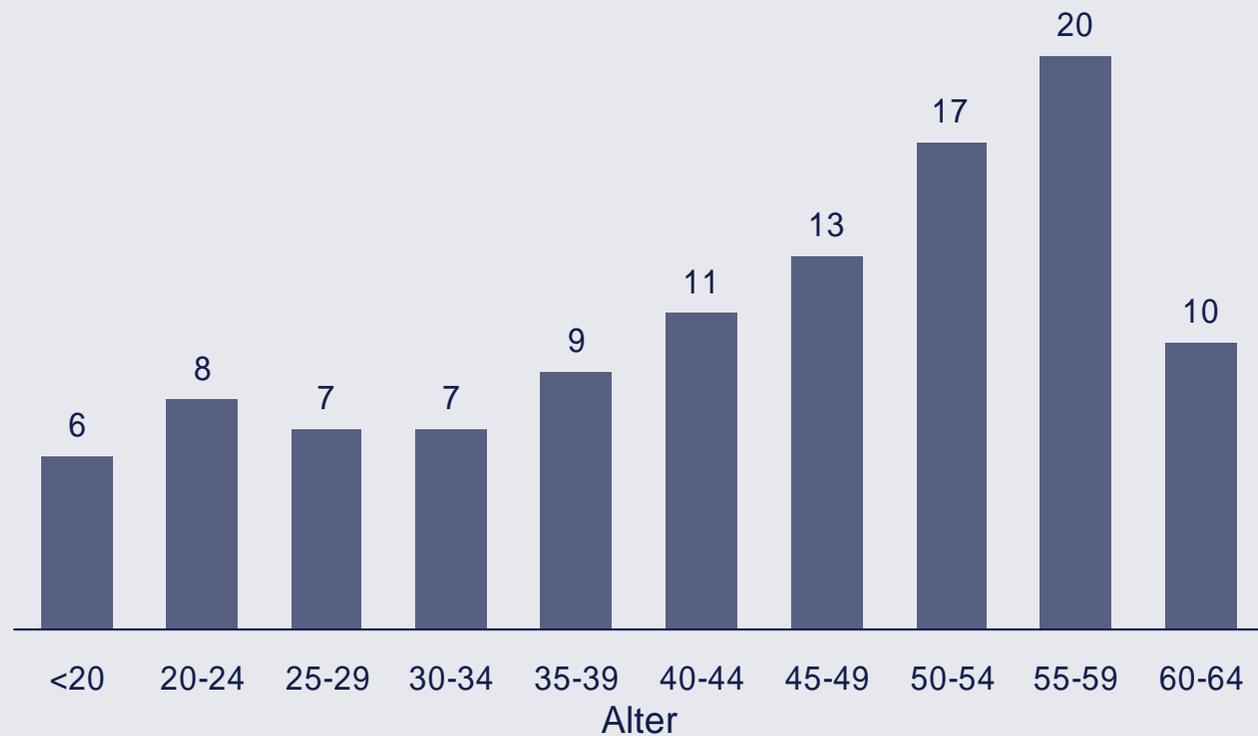
1) Konzern Deutschland (ohne RTL, G+J sowie Prinovis)
Quelle: SAP-HR

Deutlich zunehmende Arbeitsunfähigkeitstage im Alter

AU nach Alter bei der Bertelsmann BKK

BertelsmannBKK

Tage je BKK Mitglied in jeweiliger Altersgruppe in 2004



**Kosten pro AU-Tag:
ca. 300 Euro**

Sozialversicherungsrechtliche Reaktionen auf die demographische Entwicklung verschieben das Renteneintrittsalter künftig noch weiter



**Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67+
“Ohne Beitragssteigerung und Rentenkürzung 2050 Arbeit bis 77”**



Anhebung Rentenabschlag p.m. von 0,3% auf versich.math. 0,5 - 06%



Einschränkungen bei Höhe und Dauer von ALoG

Vortragsgliederung

1. Daten zum Unternehmen und zur Dringlichkeit nachhaltigen Gesundheitsmanagements
- 2. „Konventionelles“ (Einzeleffekt-bezogenes) innovatives Gesundheitsmanagement**
3. Führungskulturansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements
4. Führungskulturbezogenes BGM steigert Gesundheit und Betriebsergebnis zugleich
5. Aufgabenstellungen und Wettbewerbseffekte für ein kulturbezogenes BGM

Besondere Instrumente fördern die Gesundheit effizient



Gesundheitsarbeitskreise in den Firmen mit koordinierendem **Konzernarbeitskreis** und jährlichem **Gesundheitsbericht** an Vorstand und Konzernbetriebsrat.

Gesundheits-Check-Ups für Führungskräfte und alle Mitarbeiter ab 45; bei richtiger Gestaltung kein steuerpflichtiger geldwerter Vorteil. Jährliche spezielle **Screening- und Aufklärungsaktionen** der Bertelsmann **BKK**.

Betriebssozialdienst, angesiedelt **bei der BKK**. Aufgrund besserer Datenlage als beim Arbeitgeber frühzeitige effiziente Intervention gegen psychische Langzeit-Erkrankungen (10% unter BKK Durchschnitt).

Für Mitarbeiter **kostenfreies Gesundheitssportprogramm**; Beteiligungsquote an großem Bertelsmann Standort 29%, bei älteren Mitarbeitern noch 19%.

Sehr positiv angenommene **Mittags-Kurzgymnastik**.
Neu (Test): Kurzgymnastik am Arbeitsplatz.

Ist damit der Kern eines nachhaltigen Beitrags zur Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis ins höhere Alter getroffen?



Vortragsgliederung

1. Daten zum Unternehmen und zur Dringlichkeit nachhaltiger Gesundheitsarbeit
2. „Konventionelles“ (Einzeleffekt-bezogenes) innovatives Gesundheitsmanagement
- 3. Führungskulturansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)**
4. Führungskulturbezogenes BGM steigert Gesundheit und Betriebsergebnis zugleich
5. Aufgabenstellungen und Wettbewerbseffekte für ein kulturbezogenes BGM

„Weiche“ Faktoren wirken gesundheitsentscheidend

- Illmarinen, Arbeitsfähigkeit 2010, S.245 – Basis 11jährige Studie – :
“Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.”
- Unbefriedigende Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz erhöht Risiko der Arbeitsfähigkeitsverschlechterung auf's 2,4fache, in Gegenrichtung 3,6fach erhöhte Chance zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit.
- Laut einer Studie der British Heart Foundation ist Arbeitsstress bei einem Drittel aller Betroffenen die Ursache für Herzinfarkt.
- Je stärker eine Situation selbst über eigenen Freiraum kontrolliert werden kann, desto weniger ängstigt und stresst sie.



Mitarbeiterbefragungen – „weiche“ Faktoren sichtbar gemacht

Teilnehmer 2006 64.062 (2002: 50.481)

Beteiligungsquote 2006 84,5% (2002: 78,7%)

Firmen 407

Länderversionen 51 (18 Sprachen) + 474 Subvers.

Gedruckte Einzelberichte 9.501 (2002: 4.757)



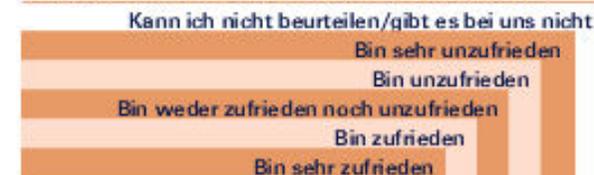
Wichtige Elemente effizienter Mitarbeiterbefragungen

- Sichtbar und glaubhaft gewolltes Mitspracheinstrument
- Identifikation und Engagement des BR
- Umfassende neutrale Fragen
- Gute Vorbereitung und Kommunikation
- Auswertung bis auf Gruppenebene
- Überzeugender Anonymitätsschutz
- Aussagefähige moderne Ergebnis-Analytik
- Relativierung von Item- u. Situations-Bias
- Systematische Nachverfolgung
- Schulung der Führungskräfte
- Verfolgung der Maßnahmen-Umsetzung
- Kultureinbindung der MA-Befragung

Einkommen und Zusatzleistungen

Stufen Sie Ihre Zufriedenheit in Bezug auf jede der folgenden Aussagen ein.

Bitte jeweils nur EINE Antwort pro Aussage markieren.



21. Ihre Arbeit wird leistungsgerecht bezahlt
22. Ihre Arbeit wird nach Ihrer Einschätzung gerecht gegenüber vergleichbaren Arbeitsplätzen in Ihrer Firma bezahlt
23. Zusätzlich zum Gehalt gewährte Leistungen, die Sie von der Firma erhalten

Weiterbildung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten Fortsetzung

20. Hindert Sie etwas daran, beruflich weiterzukommen?

1. Nein, mich hindert nichts daran (gehen Sie weiter zur nächsten Frage)
2. Nein, ich möchte auch zurzeit nichts anderes machen (gehen Sie weiter zur nächsten Frage)

Ja, mich hindert vor allem:

Bitte bis zu 5 Antworten markieren.

3. In meiner gegenwärtigen Position gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten/Meine Endposition ist erreicht
4. Die Firma erkennt nicht, dass ich noch mehr leisten kann
5. In Frage kommende Positionen sind bereits besetzt
6. Ich habe nicht genügend Informationen über offene Positionen in der Firma
7. Mir fehlt eine klare berufliche Perspektive
8. In Frage kommende Plätze werden mit Betriebsstrenden besetzt
9. Transparente Auswahlmethoden fehlen
10. Ich werde von Vorgesetzten in meiner beruflichen Entwicklung zu wenig gefördert
11. Mein Vorgesetzter will gute Arbeitskräfte nicht verlieren
12. Mich hindern andere Gründe, beruflich weiterzukommen

Neue Dimension in der Analyse von Mitarbeiterbefragungen

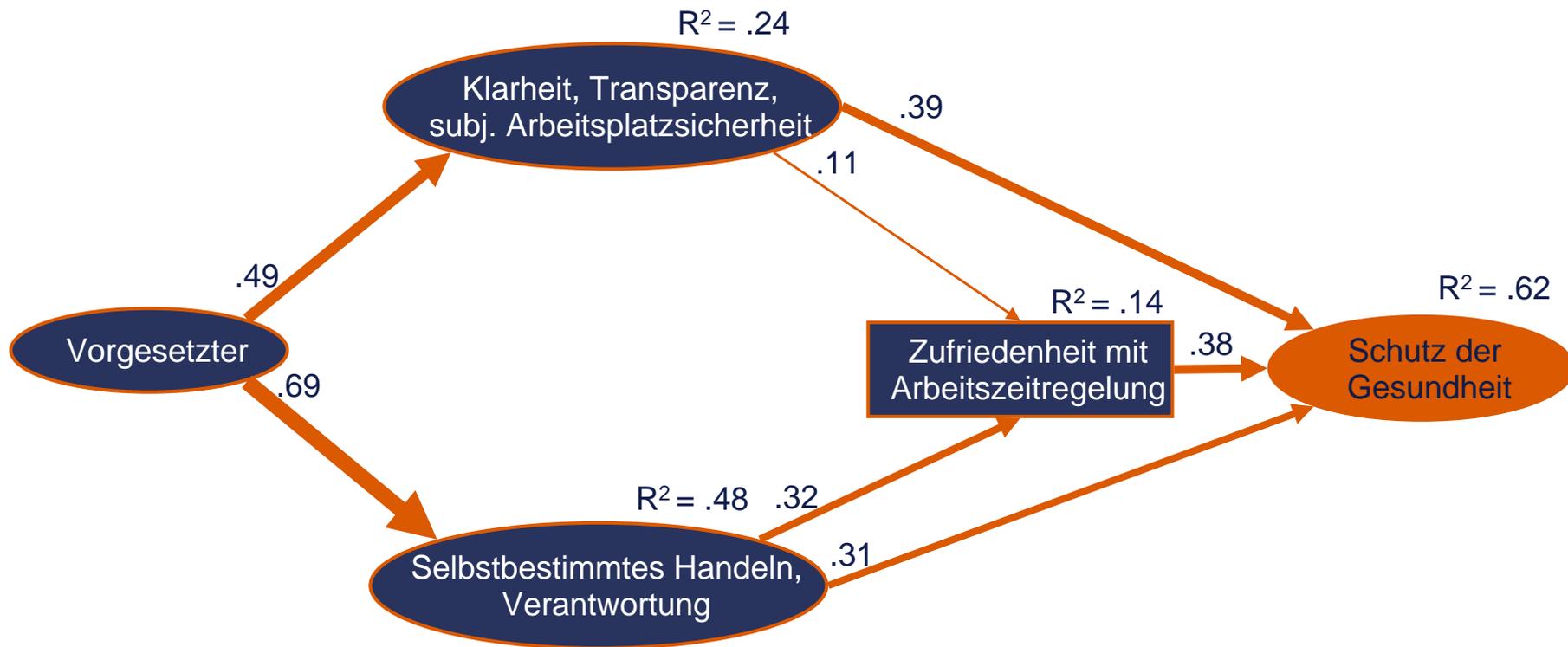
Anders als die bisherige Methodik kann das vom Bertelsmann Befragungs-Team weiterentwickelte **Strukturgleichungsmodell** (Pfadmodell):

- **gleichzeitig** mit einem „Big Picture“ die Beziehungen zwischen **allen Fragen** statt nur zwischen je zwei **Faktoren** darstellen,
 - dadurch Scheinkorrelationen eliminieren
 - **Einflussrichtungen** sichtbar machen und
 - **mehrstufige** (indirekte) Abhängigkeiten zeigen.
- ➔ Es legt damit die tatsächlich wichtigen **Beweggründe** der Antwortenden offen, erstellt ein **„Psychogramm“** der Belegschaft.

The collage features several key elements:

- Survey Form Screenshot:** Shows a questionnaire with questions like 'Bewerten Sie die Führung von BMG Worldwide in Bezug auf jede der folgenden Aussagen' and 'In Bezug auf Ihre Firma - über welche Themen möchten Sie in erster Linie mehr Informationen erhalten?'. It includes a Likert scale from 1 (Nichts) to 5 (Sehr gut).
- Employee Survey Graphic:** A central graphic with the title 'Employee Survey' and translations in multiple languages: 'Enquête auprès des employés', 'Zaměstnanecký průzkum', 'Ankieta pracowników', '직원만족도 조사', 'Questionário aos Colaboradores', 'Encuesta para empleados', 'Mitarbeiterbefragung', and 'Medewerkersenquête'.
- Employee Portraits:** A grid of 24 small photographs showing a diverse group of employees.
- Perspectives 2004:** A logo at the bottom left of the collage.
- Direct Group Logo:** The logo for 'DIRECT GROUP' is at the bottom right.

Aus Mitarbeitersicht umfasst Gesundheitsschutz wesentlich persönlichen Freiraum und Transparenz der Firmenziele



Zur Stärke des Einflusses Partnerschaftlicher Führung auf den empfundenen Gesundheitsschutz

Arbeitsbe-
lastung

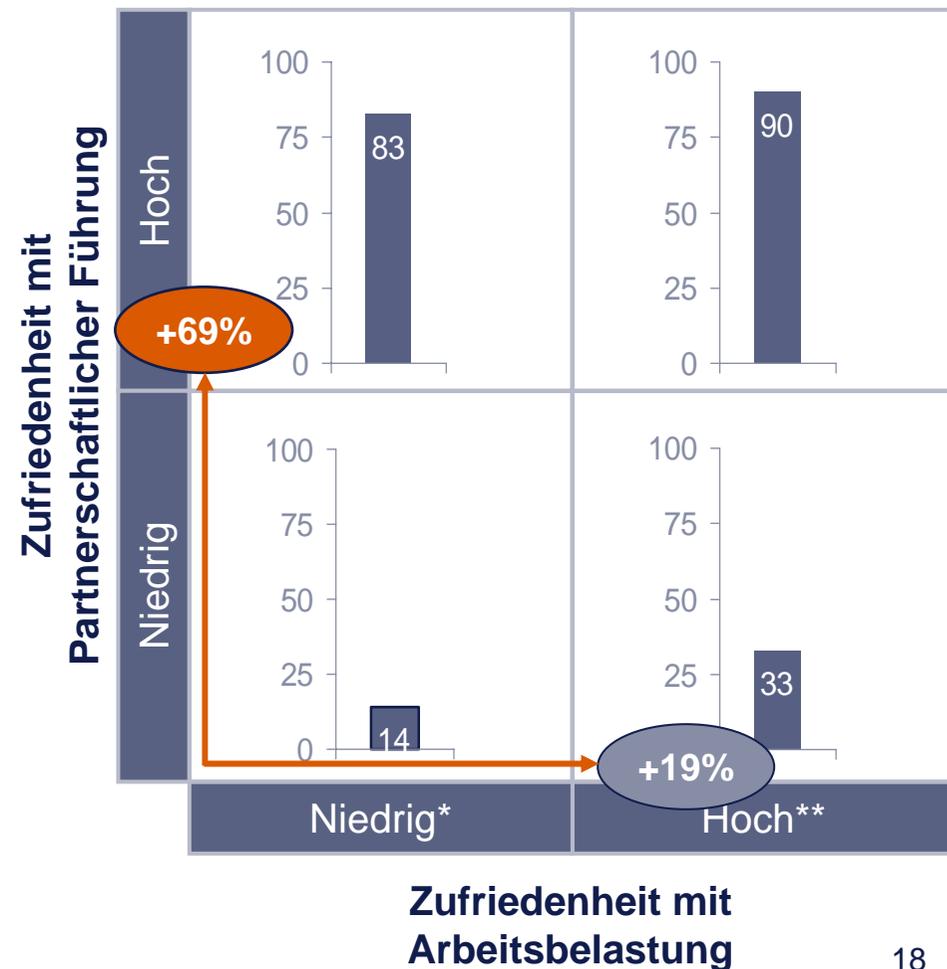
vs

Partnerschaft-
liche Führung

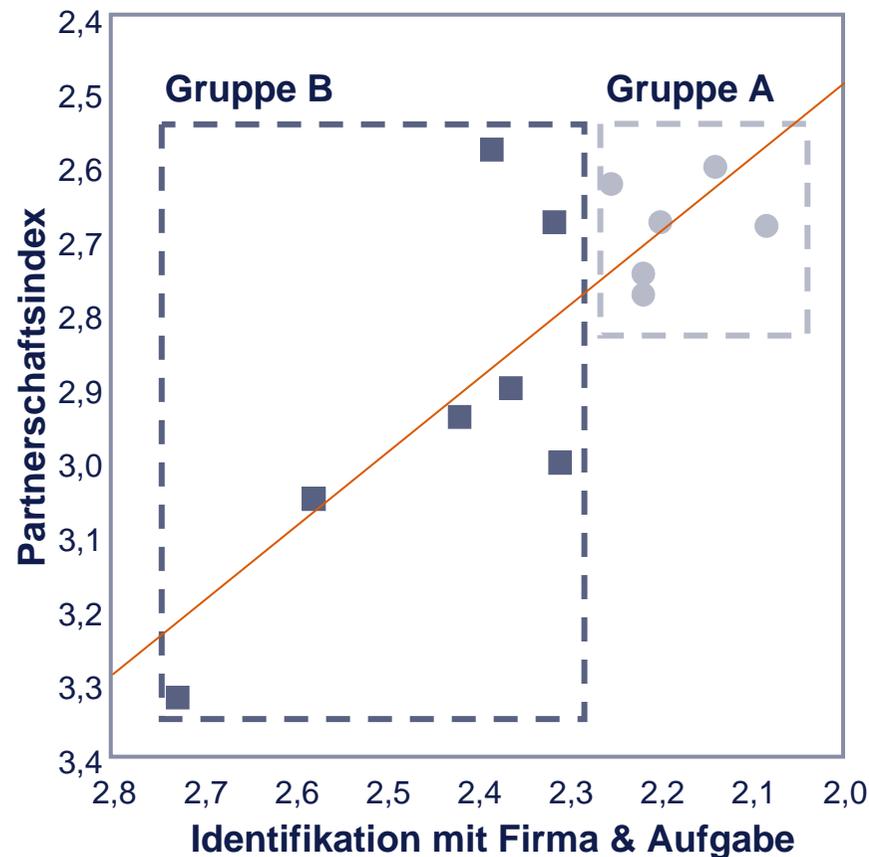
Die Zahlen in den Balkendiagrammen beziehen sich auf den Anteil positiver Antworten auf die Frage „Schutz durch Ihre Firma vor arbeitsbedingten Beeinträchtigungen Ihrer Gesundheit“.

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

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

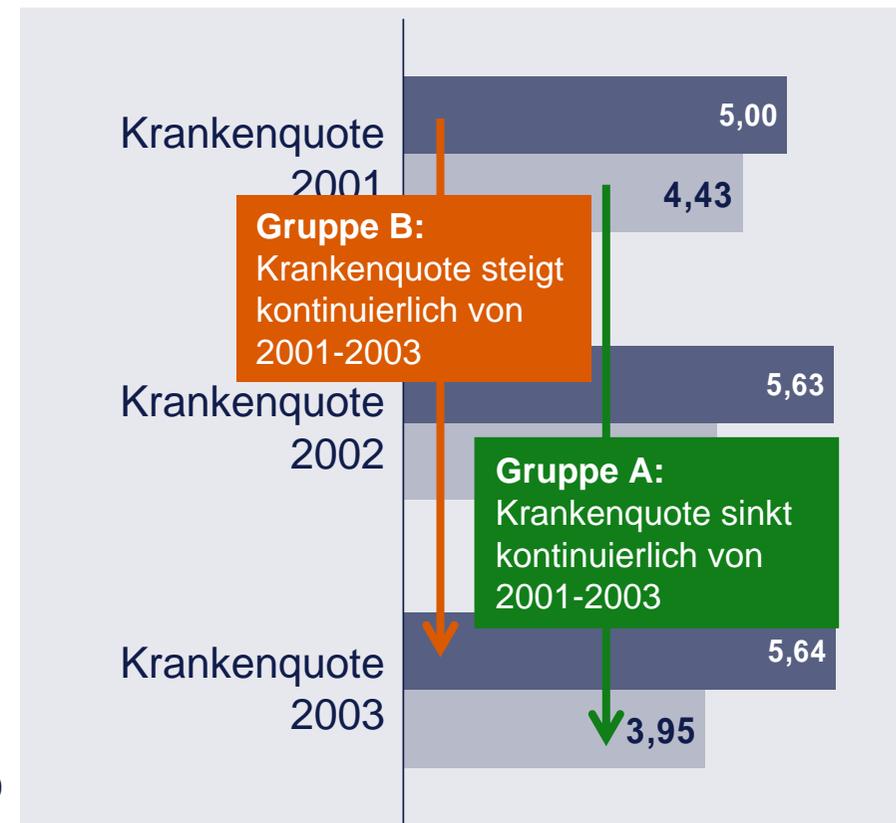


Partnerschaftliche Unternehmenskultur wirkt auf die Krankenquote (Unternehmensbereich in D)



■ *Gruppe B: Bottom 50% in Identifikation und Partnerschaft*

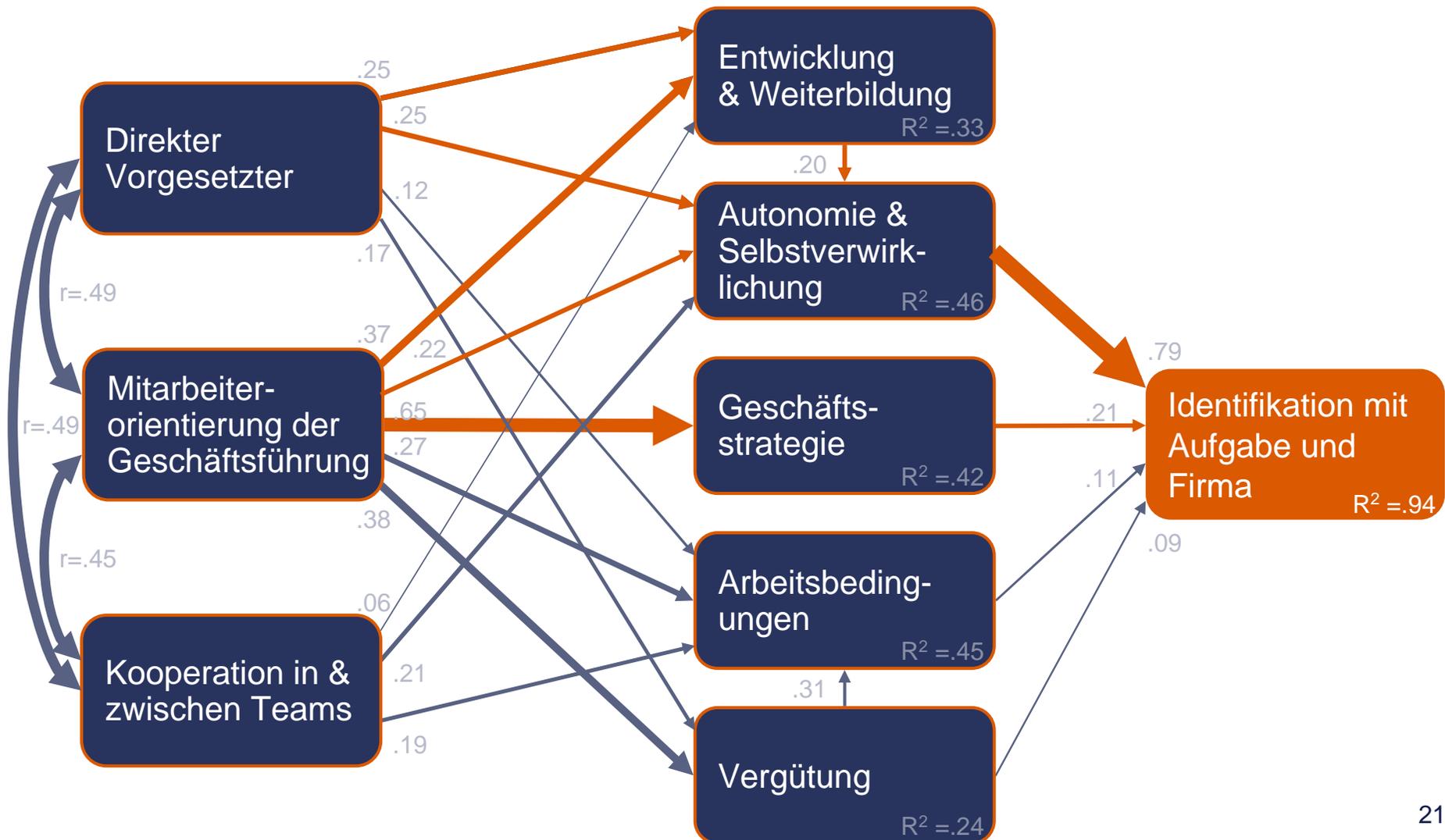
■ *Gruppe A: Top 50% in Identifikation und Partnerschaft*



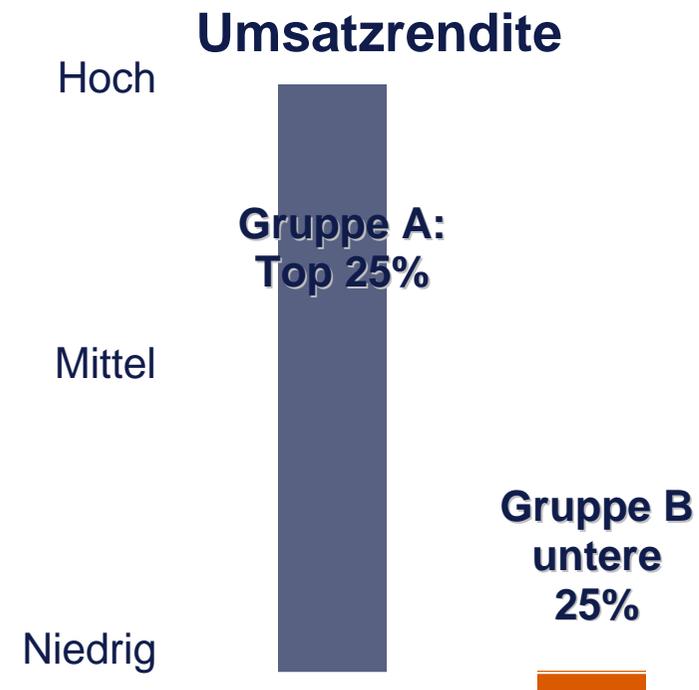
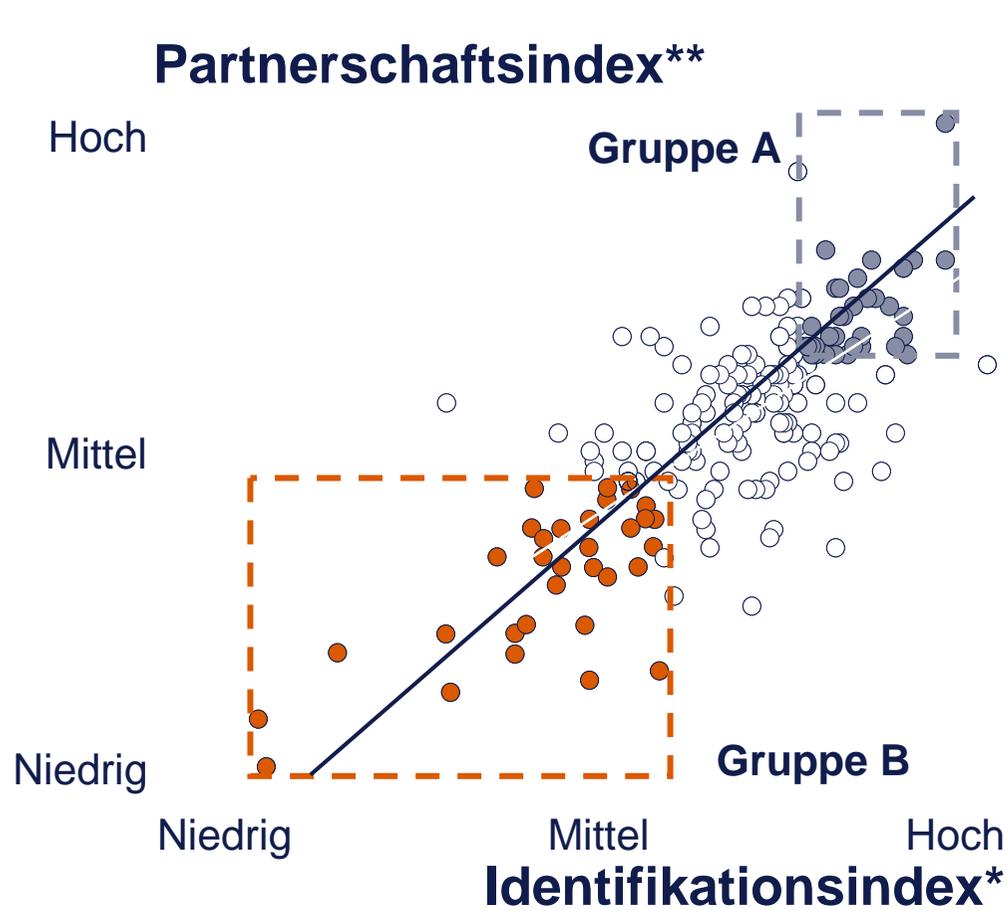
Vortragsgliederung

1. Daten zum Unternehmen und zur Dringlichkeit nachhaltiger Gesundheitsarbeit
2. „Konventionelles“ (Einzeleffekt-bezogenes) innovatives Gesundheitsmanagement
3. Führungskulturansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
- 4. Führungskulturbezogenes BGM steigert Gesundheit und Betriebsergebnis zugleich**
5. Aufgabenstellungen und Wettbewerbseffekte für ein kulturbezogenes BGM

„Pfadmodell“-Analyse der Mitarbeiterbefragung belegt die Wirkung partnerschaftlicher Führung auf Identifikation



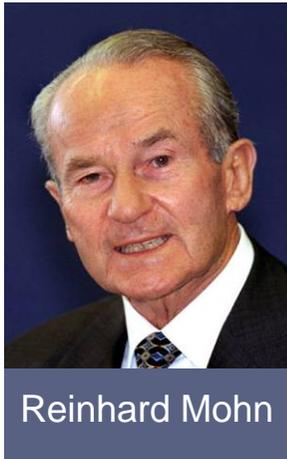
Je höher die Identifikation, desto höher das Betriebsergebnis in 163 größeren Bertelsmann Firmen



* 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.

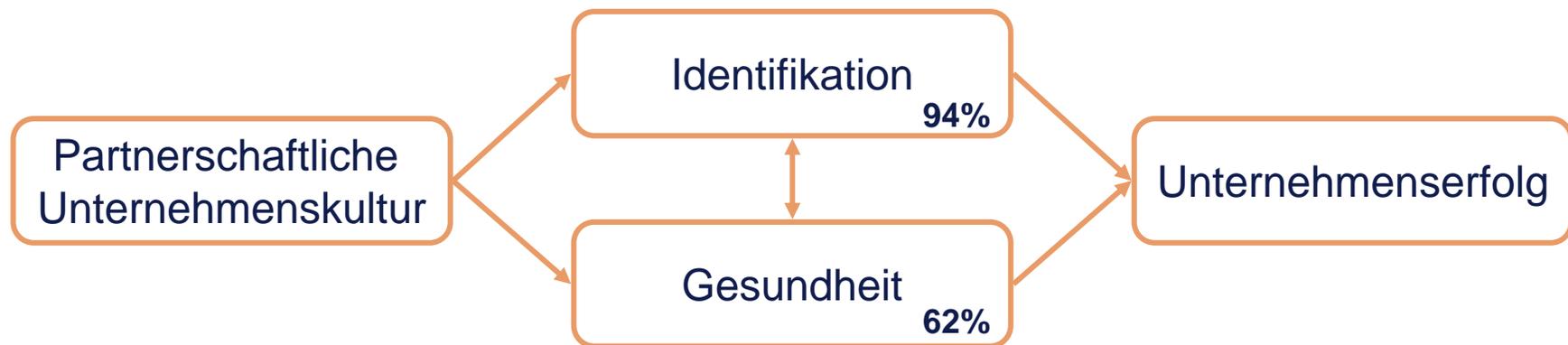
Entscheidungsfreiraum wirkt nur bei Fehlertoleranz



“Die selbstverantwortliche Aufgabenstellung beinhaltet auch das Recht, Fehler zu machen und daraus zu lernen. (...) Vielleicht wird beim Dienst nach Vorschrift weniger falsch gemacht. Dafür unterbleibt aber auch die notwendige unternehmerische Entscheidung.”

Erfolg durch Partnerschaft

Win-Win-Situation für Mitarbeiter wie Unternehmen



Vortragsgliederung

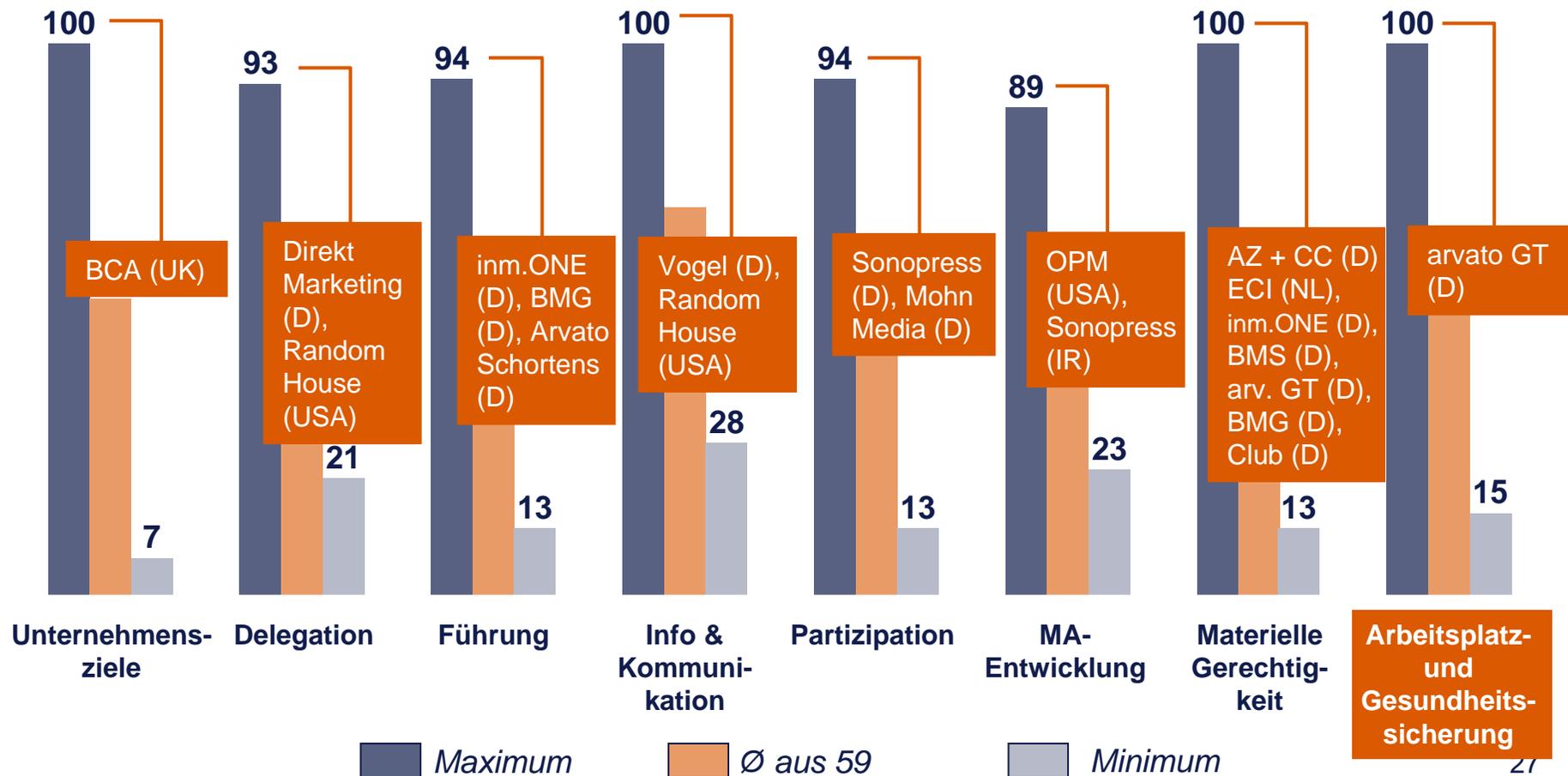
1. Daten zum Unternehmen und zur Dringlichkeit nachhaltiger Gesundheitsarbeit
2. „Konventionelles“ (Einzeleffekt-bezogenes) innovatives Gesundheitsmanagement
3. Führungskulturansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
4. Führungskulturbezogenes BGM steigert Gesundheit und Betriebsergebnis zugleich
- 5. Aufgabenstellungen und Wettbewerbseffekte für ein kulturbezogenes BGM**

TO-DOs des modernen betriebl. Gesundheitsmanagements

- Partnerschaftliche Unternehmenskultur als Basis schaffen
- Unternehmenskultur durch Instrumente nachhaltig sichern
- Besonders geeignetes aber auch sorgfältig zu gestaltendes Instrument ist die MA-Befragung unter Einschluss des Gesundheitsthemas
- Wertvolle Erkenntnisse auch zu Gesundheitsfragen geben MA-Befragungen bei Auswertung mittels Strukturanalysen
- Führungskräfte sind mit diesen Erkenntnissen zu überzeugen
- Kybernetischen Kreislauf zur ständigen Weiterentwicklung der BGM organisieren (u.a. Gesundheitsarbeitskreis mit mind. jährlichem Bericht an Vorstand und BR, Best Practice Vergleiche inner- und außerhalb des Unternehmens, Analysen und Umsetzung der MA- Befragungen)

Vor allem: Führungskräfte müssen die Kultur sichtbar leben !

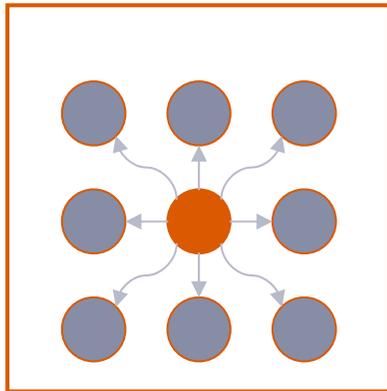
Mit "Best Practice" Vergleichen gegenseitige Lernprozesse zur Entwicklung der Unternehmenskultur fördern



Austausch über „Werkzeugkasten Unternehmenskultur“

Treffen

- GF-Landeskoordination
- PL-Landeskoordination



Publikationen

- Gedrucktes "Toolbook"
- CD-ROM



1:1 Kontakt

- Persönlich
- E-mail / Telefon



Dezentralisation – Diversity – Lernpotential

7-sprachiges Intranet ermöglicht ständig aktuellen internationalen Austausch

BeNet - Das Bertelsmann-Intranet - Microsoft Internet Explorer

http://benet.bertelsmann.de/benet/run/tcm:10-259-4/tcm:10-2386-4

BeNet - Das Bertelsmann-Intranet

BeNet

Executive Level
Angemeldet als: net04

- Mein Profil
- Profile suchen
- Pressespiegel
- One Voice Policy
- Vorstandsrichtlinien
- University
- Einstellungen
- Corporate Culture Toolbox

Instrumente

- Bekanntheit gemeinsamer Geschäftsziele und -werte
- Delegation
- Entwicklung der Führungskräfte
- Information und Kommunikation
- Mitwirkung der Mitarbeiter
- Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern

Sie sind hier: > Home > Corporate Culture Toolbox



Willkommen, Franz Netta

zum Werkzeugkasten Unternehmenskultur

Instrumente für eine motivierende Arbeitswelt

"Ein Wachstumsmotor für Bertelsmann: die einzigartigen Stärken jeder Firma unternehmensweit nutzbar machen" - Gunter Thielen

Eine gute Geschäftsstrategie ist zum Führen eines erfolgreichen Unternehmens zwar eine notwendige, aber nicht ausreichende Bedingung. Solide Werte sind als Ergänzung zur Geschäftsstrategie unverzichtbar. Geschäfte betreiben bedeutet ununterbrochen mit Menschen zu interagieren: mit unseren Künstlern, Lieferanten, Kunden und unseren Mitarbeitern. Sind unsere Mitarbeiter der Meinung, dass sie respektvoll und gerecht behandelt werden? Können sie sich in ihrer Arbeit weiterentwickeln, und identifizieren sie sich mit ihrer Firma

Corporate Culture Toolbox

Schnortipps: Zur Profiltaste

quick access ** Start

Mein Werkzeugkasten

- Meine Favoriten
- Meine Umfragen
- Meine Bewertungen
- Was ist neu?
- Meine Vorschläge
- Meine Experten-Suche

Quick Navigation

- Inhaltsverzeichnis
- Experte Search
- Index Search

Geben Sie uns Ihr Feedback

Wann nützlich war die Information auf dieser Seite?

- Sehr nützlich
- Nützlich
- Ein wenig nützlich
- Nicht nützlich
- Überhaupt nicht nützlich

Ihre Anmerkungen

Abbrechen

Information und Kommunikation

Mitarbeiterinformation: schnell und aktuell

Author: Anne Burton: Human Resources Manager

arvato services

BERTELSMANN

» In einem Arbeitsfeld, in dem nur 30 % der Mitarbeiter an einem Schreibtisch sitzen, muss intensiv Kommunikation betrieben werden, um Mitarbeiter angemessen in den betrieblichen Informationsfluss einzubeziehen und ihnen die Informationen zu geben, die sie für ihre Arbeit benötigen. Unsere Firma hat hierzu mehrere Kommunikationsmethoden entwickelt.

Die sogenannten Business Improvement Groups (BIG) untersuchen Prozessverbesserungen in bestimmten Geschäftsbereichen. Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen können an einer Business Improvement Group teilnehmen. Die Gruppe hat so lange Bestand, bis ein Maßnahmenplan erstellt und der Geschäftsführung vorgestellt wurde.

Die sogenannten Business Improvement Groups (BIG) untersuchen Prozessverbesserungen in bestimmten Geschäftsbereichen. Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen können an einer Business Improvement Group teilnehmen. Die Gruppe hat so lange Bestand, bis ein Maßnahmenplan erstellt und der Geschäftsführung vorgestellt wurde.

Die sogenannten Learning Groups sind Treffen zwischen einer nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Gruppe von Mitarbeitern und einem Mitglied der Geschäftsführung. Diese Gruppen wurden eingeführt, nachdem die Mitarbeiterbefragung im Jahr 2002 gezeigt hatte, dass die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung zu wünschen übrig ließ. Während dieser Sitzungen wird Praktisch geführt, Aktionspunkte werden für die Führungskräfte festgehalten, und die getroffenen Maßnahmen werden den Mitarbeitern später in einem Team-Briefing mitgeteilt.

Diese Team-Briefings sind ein wichtiger, bedeutender Teil unseres Kommunikationsprozesses. Team-Briefings wurden im November 2001 eingeführt, und zwar auf Anregung firmeninterner Fokusgruppen sowie der externen Organisation Investors in People. Diese Organisation hat in Großbritannien einen nationalen Best-Practice-Standard für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern entwickelt. Obwohl das Management von arvato services Ltd mit seiner Geschäftspraxis Anreizsysteme, Skills und Newsletter kommuniziert, fanden die Mitarbeiter die Kommunikation nicht ausreichend. Für eine wirksamere Kommunikation musste insbesondere die persönliche Kommunikation verbessert werden. Aus diesem Grunde führte die Firma Team-Briefings ein. Durch das Team-Briefing hat die Geschäftsführung die Möglichkeit, wichtige Nachrichten kurzfristig und in konsistenter Form an alle Mitarbeiter der Firma zu kommunizieren.

Das Briefing besteht aus zwei Schritten.

- Die Abteilungsleiter erhalten jeden Monat, während ihrer monatlichen Versammlung ein Briefing, in dem sie über die Geschäftsergebnisse des vorherigen Monats sowie für Mitarbeiter relevante Neugkeiten informiert werden. Die Führungskräfte können anschließend Neugkeiten aus ihrer jeweiligen Abteilung beitragen. Jeder Abteilungsleiter erhält ein schriftliches Dokument, das die Kernpunkte des Briefings auf Abteilungsebene zusammenfasst. Über ein gemeinsames Laufwerk können Abteilungsleiter auf diese Informationen auch elektronisch zugreifen.

Human Resources Publishing in den USA, anrufen

Expertise Search
Index Search

Weiterverfolgung Gesundheit/Demographie bei Bertelsmann

Auf Bericht des Konzerngesundheitsarbeitskreises haben Vorstand und Konzernbetriebsrat im „Herbstgespräch“ 2006 u.a. vereinbart:

- Beiträge von Firma und Mitarbeiter zu Gesundheit und langfristiger Arbeitsfähigkeit werden in allen Jahresgesprächsbögen thematisiert.
- Thema geht in die weltweiten Grundkurse „Führen“ der B‘m University ein
- Positive Ergebnisse der MA-Befragung als Bedingung von Beförderungen
- MA-Befragungsergebnisse neben Wirtschaftsdaten Kriterien für Unternehmerpreis
- Check Ups für alle Mitarbeiter werden bundesweit ausgerollt; Teilnahme Eingeladener wird stärker sichtbar erwartet
- Betriebssportprogramm wird auf weitere Standorte ausgeweitet
- Gesundheitsthemen werden in 2007 durch separate Befragung untersucht
- Gesundheitskennzahlenmanagement wird geprüft

Weiterverfolgung Führungskultur / Betriebsergebnis

- Analysen der Befragungsergebnisse 2006 mit Zeitvergleich sowie Abgleich zu allen sonstigen verfügbaren Daten
- vertiefende Fokusgruppen-Analysen auf ergebnisrelevante Klimafaktoren in:
 - unterschiedlichen, jedoch strukturell und marktbezogen vergleichbaren Unternehmen unterschiedlicher Performance (zwei spanische Druckereien)
 - einem großen stabil deutlich gegenüber Vorjahren besser performenden Geschäft (deutscher Club)
 - einem nach Einführung der Partnerschafskultur besser performenden Geschäft (Public Private Partnership East Riding, GB)
- These: Entscheidendes Element könnte gegenseitiges VERTRAUEN sein
- Kooperation mit interessierten externen Unternehmen zum – strikt intern bleibenden – Abgleich der Ergebnisse

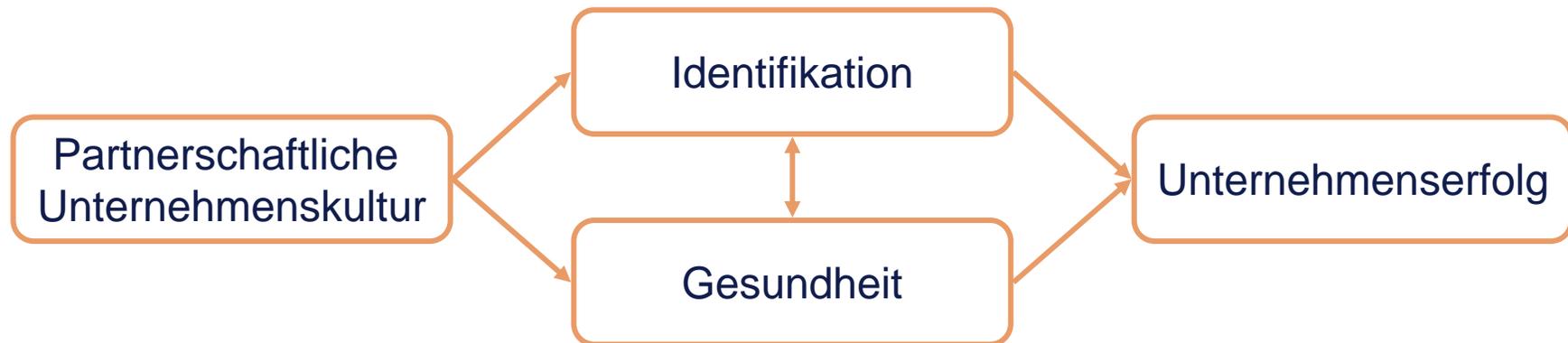
Das europäische Gesundheitsnetzwerk „Enterprise for Health“ wird eingesetzte Befragungsinstrumente im Laufe 2007 vergleichbar machen und untereinander vertraulich austauschen.

Interessierte Unternehmen sind herzlich zur Kooperation eingeladen !

Wettbewerbsvorteil „gesunde“ Führungskultur

- Strukturanalyse / Pfadmodell hat auf Basis der Mitarbeiterbefragungsergebnisse 2002 die Renditerelevanz der Führungskultur belegt
- Kunden machen die Geschäftsbeziehung zunehmend von der Erfüllung partnerschaftlicher Elemente gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft abhängig, so in Call-Center-Ausschreibungen von Banken (u.a. Fragen nach Führungsgrundsätzen, Mitarbeiterbefragung und gesellschaftsbezogener Berichterstattung).
- Erfolgreiche Übernahme der kommunalen Verwaltung in East Riding durch Bertelsmann wird von Beteiligten auf die Wirkung des Kulturunterschiedes zurückgeführt.
- Gerade im Medienbereich sehen wir – auch durch die demographischen Veränderungen – einen sich noch beschleunigenden ständigen Wandel, der nur mit hoher Kreativität engagierter sich in einer gesunden Unternehmenskultur wohl fühlender Mitarbeiter bewältigt werden kann.

Kulturbezogene BGM – Zukunftssicherung des Unternehmens



Der Unternehmer:

"Das 'Konzept der Unternehmenskultur' zeigt offensichtlich den richtigen Weg an. (...) Die Rentabilität und Innovationskraft des Unternehmens werden verbessert und entsprechen der Forderung unserer Zeit: der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.,,

in "Menschlichkeit gewinnt"

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit