

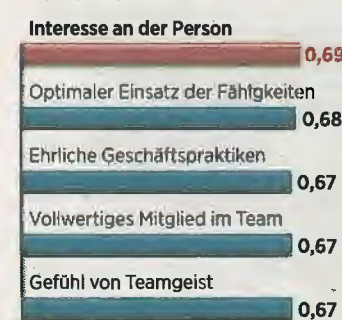
EINBLICK

Mehr Zeit für das Wesentliche

Papier ist geduldig. Nur weil irgendwo im Unternehmen eine Vereinbarung zur ausgewogenen Work-Life-Balance existiert, fühlt sich noch kein Mitarbeiter besser. Insbesondere beim Ansehen eines Unternehmens als Arbeitgeber zählt nur, was auch in der Praxis umgesetzt wird. Das zeigen die Ergebnisse des diesjährigen Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Zahlen des Great-Place-to-Work-Instituts belegen das: 72 Prozent aller Mitarbeiter der ausgezeichneten Unternehmen fühlen sich tatsächlich ermutigt, die passende Work-Life-Balance für sich zu finden – bei den nicht platzierten Firmen waren es hier nur 44 Prozent. Ähnlich groß war die Diskrepanz etwa bei der Frage nach Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungen (72 zu 45 Prozent).

Gute Einbindung

Wichtigste Faktoren für ein positives Arbeitsleben\*



\*Höchste Korrelation zur Gesamtbewertung eines guten Arbeitsplatzes  
Handelsblatt | Quelle: Great Place to Work-Institut

Die Ergebnisse sind damit ein Weckruf für die Führungskräfte: Bei aller Verantwortung für geschäftliche Resultate darf der Mitarbeiter auf keinen Fall nur auf seinen messbaren Beitrag zu den Unternehmenskennzahlen reduziert werden. Das belegen Auswertungen von Daten, die das Great-Place-to-Work-Institut bei dem diesjährigen Wettbewerb gewonnen hat. Unter den fünf Faktoren mit der höchsten Korrelation zu der Aussage „Ich habe einen sehr guten Arbeitsplatz“ sind gleich drei, die auf die vollwertige Anerkennung im Unternehmen abzielen. Am wichtigsten ist den Angestellten danach, dass sie im Unternehmen nicht nur als Arbeitskraft anerkannt, sondern auch als Person wertschätzt werden.

Der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Austausch mit den Mitarbeitern ist dabei ein effektiveres Zeitmanagement. Nach Auswertungen einer Erhebung der Unternehmensberatung Bain aus dem vergangenen Jahr ist da noch Luft nach oben: etwa im Umgang mit den bis zu 30.000 Mails, die eine Führungskraft heute im Laufe eines Jahres bekommen kann. Manuel Heckel

IMPRESSUM  
Redaktion: Manuel Heckel, Thomas Mersch, Stefan Merx

# Das Rezept für den Erfolg

Catrin Bialek  
Düsseldorf

Motivation muss nicht viel kosten. „Mini-budget“ heißt das Programm, bei dem der IT-Dienstleister Sepago 100 Euro pro Monat an einen Mitarbeiter vergibt. Das Geld soll er mit Kollegen in der Freizeit ausgeben: für eine gemeinsame Kletterpartie, einen Brettspiel- oder auch einen Oldieabend, bei dem ein Kollege seine Vinyl-Plattensammlung vorspielt. „Jeder Mitarbeiter kann auf diese Weise zeigen, was ihn persönlich antreibt“, sagt Sepago-Geschäftsführer Carsten Brüggerhoff. Die privaten Unternehmungen sollen den Zusammenhalt in der Belegschaft stärken.

Längst vorbei sind die Zeiten, in denen Betriebe nur als Stätten der schönen Arbeitsrichtung dienen. Angesichts des Fachkräftemangels, der sich zunehmend verschärft, wetteifern viele Firmen um den Titel des besten Arbeitgebers. Das Unternehmen wird – mit Hilfe kluger Maßnahmen – zum sozialen Gefüge, in dem sich Mitarbeiter wohlfühlen.

Wie weit die einzelnen Unternehmen auf ihrem Weg zum Vorzeigearbeitgeber gekommen sind, das misst der seit 2003 jährlich veranstaltete Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Da ein Kleinunternehmen nicht vergleichbar ist mit einem großen Konzern, unterteilt das initierende Institut Great

Das Handelsblatt präsentiert „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Dow Deutschland, Microsoft, NetApp und Sepago heißen die vier Gewinner des diesjährigen Wettbewerbs.



Place to Work die rund 600 teilnehmenden Firmen in vier verschiedene Größenklassen.

In der Jumbo-Kategorie über 5000 Mitarbeiter gewann in diesem Jahr der Chemiekonzern Dow Deutschland, der hierzulande 18 Standorte unterhält. In der Größenklasse 2001 bis 5000 Mitarbeiter siegte – wie schon im Jahr zuvor – das Softwareunternehmen Microsoft, das seinen Deutschland-Sitz im bayerischen Unterschleißheim hat. Ebenfalls auf IT-Beratung und -Services spezialisiert ist der Gewinner der Größenklasse 501 bis 2000 Beschäftigte: das 1992 gegründete Unternehmen NetApp mit Sitz im bayerischen Kirchheim. In der kleinsten Firmenkategorie bis 500 Mitarbeiter setzte sich indes der Kölner IT-Dienstleister Sepago durch. Die Auszeichnungen wurden am Mittwochabend auf einer Gala in Berlin an die mitarbeiterfreundlichsten Unternehmen Deutschlands vergeben.

„Es zeigt sich immer stärker, dass die Qualität der Arbeitsplatzkultur kein bloßer Feel-Good-Faktor, sondern erfolgskritisch für jedes Unternehmen ist“, resümiert Studienleiter Frank Hauser, Geschäftsführer des Instituts Great Place to Work.

Der Experte für Arbeitsplatzkultur weiß: Sehr gute Arbeitgeber weisen eine überdurchschnittliche unternehmerische Leistung auf. „Und zwar sowohl bei der Umsatzentwicklung als auch bei der Innovationskraft und beim Gewinn.“ Einer der wichtigsten Faktoren ist da-



© Tim De Waese/Corbis

bei die Wertschätzung der Mitarbeiter. Wenn Führungskräfte diese nicht allein als Arbeitskräfte sehen, sondern als Menschen, führe dies zu einer vertrauensvollen und auch emotional bindenden Arbeitsplatzkultur, meint Experte Hauser. Vokabeln wie Transparenz, Respekt und Fairness dürften keine Worthülsen sein. Die Wege, die Firmen zur Schaffung von solchen Räumen für Austausch gehen, sind ebenso vielfältig

wie die deutsche Unternehmenslandschaft. Sepago beispielsweise sorgt dafür, dass seine Berater möglichst häufig am Freitag im Büro sind. Ein wichtiger Tag für die Arbeitskultur, wie Mitinhaber Brüggerhoff sagt. „Die Mitarbeiter sollen sich persönlich austauschen, ihren technischen Interessen nachgehen – ohne die beim Kunden üblichen straffen Arbeitsprozesse. Ein bisschen ist es wie nach Hause kommen.“ Mehr Zeit für Networking will auch Wettbewerbsgewinner Microsoft für seine gut 2600 Mitarbeiter schaffen. Das Unternehmen verschlankt Prozesse und reduziert Meetingzeiten, um den Mitarbeitern mehr Flexibilität zu gewähren. Dies geht so weit, dass jeder selbst entscheiden darf, wann er von wo aus arbeiten will. Bei der IT-Beratung NetApp hingegen tätigt Vice Chairman Tom Mendoza jede Woche 15 bis 20 An-

METHODIK  
JEDE STIMME ZÄHLT

**Befragung** Ausgangspunkt für alle teilnehmenden Unternehmen im Wettbewerb ist eine ausführliche Umfrage unter den Mitarbeitern. In 63 geschlossenen und zwei offenen Fragen geben die Angestellten Auskunft über die Unternehmenskultur. Dabei wird nach der Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, den Vorgesetzten und den Kollegen gefragt. In diesem Jahr bearbeiteten sich insgesamt 601 Firmen für den Wettbewerb. Über 100.000 Antworten kamen auf diesem Weg zusammen und wurden systematisch ausgewertet. Diese Ergebnisse machen zwei Drittel der Gesamtbewertung der Unternehmen aus.

**Evaluation** Für das letzte Drittel fällt ins Gewicht, wie gut die Personalmaßnahmen eines Unternehmens sind. Dafür müssen die Firmen ihre Programme ausführlich dokumentieren. In neun verschiedenen Kategorien werden die Angebote abgefragt – von Anerkennung über Information bis Entwicklung. Im Durchschnitt beanspruchte das einen zeitlichen Aufwand von etwa acht Tagen. In der Gesamtauswertung wird nach vier Unternehmensgrößen differenziert.

rufe quer durch die 680-Mitarbeiter-Firma. Und zwar weltweit. Er wolle mit den Anrufen seine Mitarbeiter motivieren und ihre Leistung direkt wertschätzen, heißt es.

Ein weiterer Faktor einer gesunden Arbeitsplatzkultur ist das Übertragen der passenden Aufgaben an die Mitarbeiter. „Man muss nicht die besten Leute finden, sondern die richtigen“, sagt Frank Hauser. Es sei wichtig, genau hinzuschauen, was der Einzelne kann – um ihm dann größtmögliche Verantwortung zu übertragen.

Das Thema Führung verändert sich zusehends. Die Hierarchien werden immer flacher, berichtet Hauser. Für wegweisend hält er etwa das Personalentwicklungskonzept des IT-Dienstleisters Adobe: Jeder Mitarbeiter bekommt dort eine Schulung als Führungskraft. „Das ist hervorragend, weil jeder in seiner Aufgabe individuelle Führungsqualitäten braucht.“

Auch Wettbewerbsgewinner Dow setzt auf flache Hierarchien, um den eigenen Mitarbeitern „eine hohe Eigenverantwortlichkeit zu ermöglichen“ – und zwar von Beginn an und unabhängig vom Karrierelevel, berichtet Susanne Seither, Personalleiterin von Dow Deutschland.

Wettbewerbsieger Sepago gewährt den Mitarbeitern ebenfalls viel Spielraum. So hätten die Beschäftigten ihr variables Gehaltssystem mitentwickelt, berichtet Geschäftsführer Brüggerhoff. Mit der neuen Regelung würden sie nun direkt am Unternehmenserfolg partizipieren – statt nur einmal im Jahr eine Prämie zu erhalten.

**Feier bei Dow Deutschland:** Bester der Gruppe mit mehr als 5000 Mitarbeitern.

ANZEIGE



**STAUFGROUP**

**GREAT JOBS for Great People.**

Werden Sie Partner auf dem Weg zur Spitzenleistung.

Staufen ist die internationale Lean Management Beratung zur Entwicklung von Unternehmen und deren Mitarbeitern - vom Turnaround bis zur Spitzenleistung. Wir begleiten unsere Kunden bei der nachhaltigen Verbesserung der operativen Ergebnisse und der Finanzkennzahlen und stellen dabei den Wertschöpfungsprozess in den Mittelpunkt.

Wollen Sie dazugehören? Dann bringen Sie Ihre Expertise als Fach- und Führungskraft aus Benchmark-Unternehmen oder als Restrukturierungsexperte aus führenden Beratungen ein.

www.staufen.ag/karriere

GREAT PLACE TO WORK DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2013

GREAT PLACE TO WORK DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2015

Über 5000 Mitarbeiter  
1) Dow Deutschland Chemie/Pharma 5311

2001 bis 5000 Mitarbeiter  
1) Microsoft Deutschland IT/Beratung 2688  
2) SICK Industrie 3096  
3) ING-DiBa Finanzdienstl. 3400  
4) Maschinenfabrik Reinhausen Industrie 2111  
5) Tegut... gute Lebensmittel Handel 4346

501 bis 2000 Mitarbeiter  
1) NetApp Deutschland IT/Beratung 680  
2) W. L. Gore & Associates Industrie 1608  
3) Vector Informatik Industrie 1033  
4) DIS Personaldienstl. 686  
5) Janssen-Cilag Chemie/Pharma 711  
6) VSA-Unternehmensgruppe IT/Beratung 965  
7) Sparda-Bank München Finanzdienstl. 746  
8) Elobau Industrie 648  
9) Hilti Deutschland Bau 1857  
10) Hyatt Hotels & Resorts Gastgewerbe 1213  
11) Interhyp Finanzdienstl. 971  
12) SBK Siemens-BKK Gesundheit 1880  
13) J. Schmalz Industrie 544  
14) VR Bank Südpfalz Finanzdienstl. 509

50 bis 500 Mitarbeiter  
1) Sepago IT/Beratung 58  
2) Netpioneer IT/Beratung 90  
3) St. Gereon Senioren Dienste Gesundheit 421  
4) Pascoe Naturmedizin Chemie/Pharma 174  
5) Maiborn Wolff IT/Beratung 130  
6) Qaware IT/Beratung 64  
7) Mindsquare IT/Beratung 93  
8) SAS Institute IT/Beratung 481  
9) Caritas Seniorenheim St. Josef Gesundheit 91  
10) Adobe IT/Beratung 367  
11) Iteratec IT/Beratung 200  
12) Steria Mummert ISS IT/Beratung 85  
13) Spirit Link Beratung 61  
14) Tomtec Imaging Systems IT/Beratung 88  
15) Projektron IT/Beratung 83  
16) Reha Vita GmbH Klinik Gesundheit 95  
17) Lease Plan Deutschland Finanzdienstl. 360  
18) K&S Seniorenresidenz Lübben Gesundheit 92  
19) Qlik Tech IT/Beratung 90  
20) Orderbase Consulting IT/Beratung 52  
21) Neumüller Ingenieurbüro Personaldienstl. 53  
22) Autodesk IT/Beratung 281  
23) Staufen AG Beratung 132  
24) Convista Consulting IT/Beratung 310  
25) H&Z Unternehmensberatung Beratung 87  
26) Analog Devices Industrie 109  
27) Hekatron Technik Industrie 354

50 bis 500 Mitarbeiter  
28) CPC Unternehmensmanagement Beratung 84  
29) Erdgas Münster Gruppe Energie/Umwelt 105  
30) Delo Industrie Klebstoffe Chemie/Pharma 430  
31) Visipron Ingenieursdienstl. 283  
32) Hekatron Vertriebs Industrie 256  
33) Sapient Nitro Beratung 229  
34) Gambit Consulting Beratung 60  
35) Blomberg Klinik Gesundheit 168  
36) Cofinpro Beratung 102  
37) Baramundi Software IT/Beratung 110  
38) Rewe Markt Zweigniederl. Süd Handel 362  
39) Borealis Polymere Chemie/Pharma 248  
40) Supply On IT/Beratung 133  
41) IFS Deutschland IT/Beratung 205  
42) WL Bank Finanzdienstl. 321  
43) Inxmail IT/Beratung 110  
44) Meltwater Deutschland Medien 81  
45) Assure Consulting Beratung 92  
46) Metafinanz Informationssys. IT/Beratung 446  
47) Double Slash Net-Business IT/Beratung 91  
48) Communication Services Tele 2 Telekommunik. 101  
49) Itgain IT/Beratung 84  
50) HEC IT/Beratung 107  
51) Telemotive Ingenieursdienstl. 493  
52) Edenred Deutschland Beratung 96  
53) Micromata IT/Beratung 93  
54) Fazmed Gesundheit 216

501 bis 2000 Mitarbeiter  
1) Martin Engineering Industrie 65  
2) Fortis IT-Services IT/Beratung 70  
3) Endress+Hauser Wetzler Industrie 346  
4) Complement IT/Beratung 75  
5) Streit Service & Solution Handel 217  
6) German Graduate School of Manag. Bildung 69  
7) Curacon Wirtschaftsprüfungsgesell. Beratung 270  
8) Protection One Sicherheitsdienstl. 190  
9) Brown-Forman Deutschland Konsumgüter 105  
10) Thera Concept Gesundheit 177  
11) Biogen Idec Chemie/Pharma 340

501 bis 2000 Mitarbeiter  
1) Mundipharma Chemie/Pharma 980  
2) Sparkasse Münsterland Ost Finanzdienstl. 1636  
3) I.K. Hofmann Personaldienstl. 550  
4) Easy Credit Finanzdienstl. 1183  
5) Apetito Gastgewerbe 1507  
6) Die Sparkasse Bremen Finanzdienstl. 1527  
7) T-Systems Multimedia Solutions IT/Beratung 1327  
8) EMC Deutschland IT/Beratung 1151  
9) Caritasverband für den Kreis Olpe Gesundheit 1340  
10) ZEB/Rolfes/Schierenbeck, Associates Beratung 910  
11) Quintiles Commercial Germany Personaldienstl. 856  
12) Res Med Germany Chemie/Pharma 840  
13) Gira Giersleben Industrie 1256  
14) Lufthansa Airplus Servicekarten Finanzdienstl. 1257  
15) Pester Pac Automation Industrie 546