

Leistung gegen Vertrauen

RANKING: Das Handelsblatt präsentiert Deutschlands beste Arbeitgeber. In der Krise zählen Verlässlichkeit, Wertschätzung und klare Kommunikation.

reich.“ Die Beschäftigten, die anonym befragt wurden, schätzen vor allem die offene Kommunikation, die Klarheit der Führung und ihren sicheren Arbeitsplatz. Auf interne Weiterbildung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie legt die TK viel Wert. Die systematische Personalarbeit ist kein Zufall – war doch Techniker-Vorstandschef Norbert Klusen lange Personalvorstand in der Industrie.

Als Klusen 1993 antrat, stand er vor der schwierigen Aufgabe, aus der Krankenkasse ein Wirtschaftsunternehmen zu formen. „Solch ein Kulturwandel dauert Jahre und erfordert viel Finger-spitzengeduld.“ Vor einigen Jahren mussten sich 6 000 Mitarbeiter ver-setzen lassen. „Eine echte Belastungsprobe für uns Arbeitgeber“, so Klusen. „Nur zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden.“ Für Klusen muss ein guter Arbeitgeber fair mit den Mitarbeitern umgehen – und vor allem verlässlich sein. „In schlechten Zeiten die Personalförderung zurückzuschrauben wäre ein großer Fehler.“

In der Krise beweist sich der wahre Charakter ei-

nes Arbeitgebers. Wer die Werte wie Glaubwürdigkeit, Fairness und Respekt vorschnell über Bord wirft, verspielt auf lange Zeit das Vertrauen und damit das Engagement seiner Mitarbeiter. Hauser: „Die Trennung von Mitarbeitern lässt sich nicht immer vermeiden. Aber auf das Wie kommt es an.“ Der Lackmusest für gute Arbeitgeber: Kommen Leute, die das Unternehmen in schwierigen Zeiten entlassen musste, später wieder gerne zurück?

Denn wenn diese ökonomische Krise überstanden ist, folgt eine zweite ähnlich dramatische: der demografisch bedingte Fachkräftemangel. Nur Arbeitgeber, die ihre Leute wertschätzen und fördern, können langfristig hochqualifizierte Leute binden. Hauser: „Engagement und gutes Betriebsklima lassen sich nicht verordnen, Firmen müssen hier mit Ausdauer investieren.“

Eine weitere Umfrage des Great Place to Work Institute unter 314 Firmen und insgesamt 37 000 Beschäftigten belegt: Mitarbeiterorientierung zahlt sich aus. Sie steigert das Engagement der Belegschaft und zugleich den Unternehmenserfolg im Schnitt um 30 Prozent. „Von den Top 100

fühlen sich 74 Prozent der Mitarbeiter als Teil einer engagierten Leistungsgemeinschaft, im Schnitt aller Firmen in Deutschland sind es nur 40 Prozent“, sagt Hauser.

Den Fachkräftemangel spürt **Impuls Finanzmanagement**, Sieger in der Kategorie 501 bis 5 000 Mitarbeiter (vor **Cisco** und **3 M Deutschland**), schon lange. Der Gründer und Chef des Maklers privater Krankenversicherungen, Herbert Nißel: „Wir wachsen stark, aber finden um Augsburg herum nur wenige Spezialisten.“ Die Konsequenz: Impuls bildet Mitarbeiter in einer eigenen Akademie aus. Das Team entscheidet nach einem Schnuppertag mit über neue Kollegen. Führungskräfte sind meist eingewachsene. Nißel: „Wir wachsen durch Zelleilung und erwerben so unsere Unternehmenskultur weiter.“

In Mitarbeiterbefragungen erreicht Impuls Top-Werte. Hauser: „Bei Impuls ist Name Programm. Trotzdem fanden wir kein eindimensionales Leistungsdenken, keine Ellbogenmentalität im internen Wettbewerb.“ Die Firma setzt auf fairen Sportsgeist. Der offenbart sich auch bei regelmäßigen Kart-Rennen, an denen viele der 870 Mitarbeiter samt Familie teilnehmen. „Windschatten geben“ lautet ein wichtiges Führungsprinzip von Impuls. Nißel: „Ein erfahrener Kollege fährt vorweg, zeigt die Ideallinie und Bremspunkte. Oft überholt jemand aus dem Windschatten und zeigt, wie es noch besser geht. Davon profitieren alle.“

Auch bei der Softwarefirma **Consol**, dem Sieger der Kategorie 50 bis 500 Mitarbeiter (vor den Branchenkollegen **Noventum Consulting** und **Pentasy**), sollen die Beschäftigten die Firma mit anschieben. Hier sind sie zugleich Mitunternehmer. Gründer und Chef Ulrich Schwanengel: „Das bringt mehr Drive, als wenn ich allein den Karren ziehen müsste.“ Die 180 Mitarbeiter sind stark in Entscheidungen einbezogen. Einige sitzen in einer Art „Ältestenrat“ und diskutieren heiß über Business-Pläne. Schließlich sind sie an mindestens der Hälfte des Gewinns beteiligt, zuletzt waren es 62 Prozent. Schwanengel: „Diese Belohnung spornt an und geht auf wie Saatgut. Ein Jahr später ernten wir die Früchte des wirtschaftlichen Erfolgs – und teilen sie dann wieder.“

KATRIN TERPITZ | BERLIN

Die Wahl des Arbeitgebers funktioniert nach ähnlichem Muster wie die Partnerwahl. „Den heißen Urlaubsflirt heiraten die wenigsten, sie suchen eine verlässliche Beziehung, die im Alltag standhält – gerade in schlechten Zeiten“, sagt Personal-Expertin Frank Hauser, Geschäftsführerin des **Great Place to Work Institute** Deutschland. Seine Erfahrung: Selbst wenn sie bei Studienabgängern regelmäßig ganz oben auf der Liste der Wunscharbeitgeber stehen – Unternehmen mit Glamour-Faktor erweisen sich allzu oft für Mitarbeiter als „goldener Käfig“, in dem Freiräume fürs Arbeiten fehlen.

Die **Techniker Krankenkasse (TK)** beweist, dass Unternehmen, denen gemeinhin wenig Sex-Appel zugesprochen wird, durchaus Top-Arbeitgeber sein können. Die TK ist in diesem Jahr „Deutschlands Bester Arbeitgeber“ in der Kategorie Großunternehmen über 5 000 Mitarbeiter. Bundesminister Olaf Scholz zeichnete am Donnerstagabend im Berliner Ritz-Carlton insgesamt 100 Unternehmen mit diesem Gütesiegel aus. Das Handelsblatt berichtet exklusiv als Medienpartner.

Die TK verwies damit namhafte Konkurrenten wie den Software-Konzern **SAP** und **Telefónica O2** auf die Plätze. Hauser, der die Firmen evaluierte: „Die TK ist weder hipp noch cool, aber in den Augen von Mitarbeitern wie Kunden eine solide Instanz und zugleich erfolg-



Benchmark-Studie: Arbeitsplatzkultur auf dem Prüfstand

Der Wettbewerb
Zum siebten Mal hat das Forschungs- und Beratungsunternehmen „Great Place to Work“ die Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ durchgeführt. Insgesamt 257 Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern haben diesmal für den Wettbewerb ihre Qualität als Arbeitgeber auf den Prüfstand gestellt, mehr als in den Jahren zuvor. Die besten 100 Unternehmen erhalten das Gütesiegel „Beste Arbeitgeber 2009“.

Stolz und Teamgeist. Insgesamt 60 Einzelaspekte wurden beleuchtet, die die Beziehungen der Mitarbeiter zu Führungskräften, Kollegen und dem Unternehmen bestimmen. 56 000 Beschäftigte standen anonym Rede und Antwort und benoteten ihren Arbeitgeber. Das Votum der Mitarbeiter floss zu zwei Dritteln in die Bewertung ein. Die Personalabteilung des Arbeitgebers musste sich zudem einem umfangreichen Audit ihrer Unternehmenskultur unterziehen. Dieses Ergebnis ging zu einem Drittel in die Wertung ein.

Weitere Informationen: Fotos der Siegerunternehmen und eine Liste der Träger der Sonderpreise finden sich unter www.handelsblatt.com/bestearbeitgeber

Anmeldeformulare für den neuen Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010“ unter: www.greatplacetowork.de

Die Wertung
Das Great Place to Work Institute untersuchte die Arbeitsplatzkultur empirisch nach Kriterien wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness,

VIER FRAGEN AN: OLAF SCHOLZ

„Mitarbeiter haben ein gutes Gedächtnis“

Viele Unternehmen ringen derzeit ums Überleben. Sind Werte wie Mitarbeiterorientierung in der Krise in Gefahr? Unternehmenskultur ist keine Schönwetterveranstaltung. Gerade in der Krise muss sich die Qualität eines Arbeitgebers bewähren. Mitarbeiter haben ein gutes Gedächtnis. Sie behalten genau, wie ihre Firma sie in schlechten Zeiten behandelt.

Können Unternehmen gute Arbeitgeber sein, wenn sie in der Rezession Stellen abbauen müssen?

Jedes Unternehmen muss darauf aus sein, schwarze Zahlen zu schreiben – gerade in der Krise. Allerdings: Arbeitgeber sollten genau nachrechnen, ob es sich nicht mittel- und langfristig mehr lohnt, an Mitarbeitern festzuhalten, statt sie zu entlassen. Wir entbürokratisieren derzeit die Kurzarbeit und machen sie auch für Mittelständler finanzierbar und kalkulierbar. Die Zeit, in der weniger zu tun ist, sollten Arbeitgeber für Weiterbildung nutzen. Wer qualifiziert, für den übernehmen wir die Sozialversicherungsbeiträge der Kurzarbeiter auf Antrag komplett. Wenn die Konjunktur wieder anspringt, haben diese Firmen einen Wettbewerbs-

vorteil: Denn sie verfügen über eingearbeitete, qualifizierte und hochmotivierte Beschäftigte und müssen nicht mühsam neue Mitarbeiter suchen.

Wie lässt sich dem vielbeschworenen Fachkräftemangel entgegensteuern?

Wir brauchen vorausschauende Unternehmen, die in ihre Mitarbeiter investieren. Ich bin froh, dass die Wirtschaft angekündigt hat, die Zahl der Ausbildungsplätze im Krisenjahr sogar zu steigern.

OLAF SCHOLZ
Bundesminister für Arbeit und Soziales



Sonst steuern wir Mitte des neuen Jahrzehnts auf eine Situation zu mit hoher Arbeitslosigkeit und gleichzeitigem Fachkräftemangel. Was sich kaum herumgesprochen hat: Seit 1. Januar haben wir einen weltweit offenen Arbeitsmarkt für Akademiker in Deutschland. Alle EU-Inländer haben unbeschränkten Zugang. Für alle übrigen Akademiker prüfen wir lediglich, ob normales

Gehalt gezahlt wird und ob nicht ein Inländer auf die Stelle passt. Diese Öffnung ist eine große Entlastung für die Unternehmen. Zudem haben wir den weltweiten Austausch von Spitzenkräften innerhalb von Konzernen erleichtert. Davon verspreche ich mir viel. Spätestens wenn 2011 der EU-Arbeitsmarkt völlig geöffnet ist, zeigt sich, welcher Arbeitgeber gute Leute binden kann – nur die haben wirtschaftlich Erfolg.

Die Bestenliste zeigt: Mitarbeiter erfolgreicher Firmen, denen sehr viel abverlangt wird, sind besonders zufrieden. Ein Beleg, dass Arbeitnehmer alles andere suchen als eine Kuschelecke?

Arbeitnehmer wollen gefordert, wertgeschätzt und gefördert werden. Und diese Investition in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zahlt sich aus in wirtschaftlichem Erfolg, wie Studien belegen. Zudem wird oft unterschätzt, welche Bedeutung Arbeit für unser Leben hat. Wer mit 16 Jahren die Schule verlässt, hat 50 Jahre Berufstätigkeit vor sich. Nur wer sich bei der Arbeit gut aufgehoben fühlt, kann sich entfalten und etwas leisten.

Die Fragen stellte Katrin Terpitz.

Deutschlands 100 Beste Arbeitgeber

Größenklasse 1 (50 bis 500 Mitarbeiter)

Ranking	Unternehmensname	Branche	Mitarbeiterzahl
1	Consol Software	IT/Beratung	180
2	Noventum Consulting	IT/Beratung	77
3	Pentasy	IT/Beratung	140
4	Simcorp	IT	143
5	Adobe Systems	IT	254
6	Qlik-Tech	IT	80
7	Tomtec Imaging Systems	Medizintechnik	115
8	Schindlerhof, Klaus Kobjoll	Gastronomie/Hotellerie	73
9	Netapp Deutschland	IT	398
10	Grundfos	Maschinenbau	459
11	Wertgarantie Technische Versicherung	Versicherungen	272
12	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse"	Gesundheitswesen	150
13	Eisai	Pharma	236
14	SAS Institute	IT	433
15	Rind'sches Bürgerstift	Gesundheitswesen	157
16	Convista Consulting	IT/Beratung	140
17	Caritas Wohn- und Pflegegemeinschaft Seniorenheim St. Josef	Gesundheitswesen	99
18	Reha Vita, Klinik für Gesundheit und Sport	Gesundheitswesen	96
19	Computer Futures	Personaldienstleistung	91
20	Kugler Maag Cie	Unternehmensberatung	71
21	Sapient	IT/Beratung	198
22	Genua Gesellschaft für Netzwerk- u. Unix-Admin.	IT	113
23	J&M Management Consulting	IT/Beratung	140
24	ALK Abelló Arzneimittel	Pharma	151
25	Wolfart Klinik	Gesundheitswesen	178
26	SC Johnson	Konsumgüter	103
27	National Instruments Germany	Elektrotechnik/Elektronik	162
28	Syngeneo	IT/Beratung	100
29	Delo Industrie Klebstoffe	Chemie	230
30	Druckstudio	Medien & Verlagswesen	70
31	New Horizons Computer Learning Centers of Human Excellence	IT/Beratung	60
32	Regiocom Sales Service Halle	Marketing	300
33	Trianel-Gruppe	Energiewirtschaft	177
34	Goetzpartners	Unternehmensberatung	150
35	Tycza Totalgaz	Energiewirtschaft	372
36	Method Park Software	IT	125
37	L.K. Hofmann	Personaldienstleistung	426
38	Fürstn Wilhelmine Alten- und Pflegeheim-Stiftung Wallerstein	Gesundheitswesen	77
39	Hekatron Vertrieb	Elektrotechnik/Elektronik	205
40	Plus Finanzservice	Finanzdienstleistungen	97
41	Infomotion	IT/Beratung	90
42	JOB AG	Personaldienstleistung	280
43	Telemotive	IT	250
44	Soziotherapeutische Einrichtung Laufer Mühle Gerstung-Haus	Gesundheitswesen	93
45	DRK Schwesternschaft Löbeck e.V. - Erika	Gesundheitswesen	61
46	Edwards Lifesciences	Medizintechnik	75
47	Supply-On	IT	70
48	J. Schmalz	Vakuumtechnik	451
49	ReV Betriebskrankenkasse	Krankenversicherung	200
50	Hawle Armaturen	Armaturenbau	272
51	Horváth & Partner	Unternehmensberatung	275
52	Yaskawa Electric Europe	Handel	85
53	Visipron	IT	130
54	Lynx-Consulting	IT/Beratung	116
55	Lynn's Best amb. Kinder-intensiv-Pflegedienst	Gesundheitswesen	326
56	Lease-Plan Deutschland	Fuhrparkmanagement	329
57	Lands' End	Handel	381
58	Möhlerhoff Wärmetechnik	Heizungstechnik	163
59	Lifta Lift und Antrieb	Handel	220
60	Itemis	IT/Beratung	121

Größenklasse 2 (501 bis 5 000 Mitarbeiter)

Ranking	Unternehmensname	Branche	Mitarbeiterzahl
1	Impuls Finanzmanagement	Finanzdienstleistungen	930
2	Cisco	IT	861
3	3M Deutschland	Industrie	3 099
4	Microsoft Deutschland	IT	2 300
5	3M ESPE	Dental/medizintechnik	1 081
6	SMA Solar Technology	Elektrotechnik/Elektronik	2 600
7	Eon Führungsgesellschaften	Energiewirtschaft	3 932
8	W.L. Gore & Associates	Industrie	1 371
9	Sparda-Bank München	Finanzdienstleistungen	631
10	DIS	Personaldienstleistung	834
11	Hilti Deutschland	Bauzulieferindustrie	1 650
12	Vector Informatik	IT	660
13	Capgemini SD&M	IT/Beratung	1 670
14	Ciba Vision	Medizintechnik	928
15	SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	Krankenversicherung	1 089
16	ING-DiBa	Finanzdienstleistungen	2 700
17	American Express Deutschland	Finanzdienstleistungen	1 183
18	Innovex	Personaldienstleistung	900
19	Janssen-Cilag	Pharma	1 194
20	Sick	Elektrotechnik/Elektronik	1 922
21	Aida Cruises	Tourismus	3 152
22	Hexal	Pharma	1 520
23	Schmalz-Werke	Textilindustrie	803
24	Karstadt-Quelle Versicherungen	Versicherungen	1 859
25	Danone	Konsumgüter	850
26	Federal Express Europe, Inc.	Transport & Logistik	1 350
27	Caritasverband Ope	Gesundheitswesen	1 010
28	SQS Software Quality Systems	IT/Beratung	543
29	Zwick/Roell	Maschinenbau	756
30	Webasto	Automobilzulieferer	3 332
31	Randstad Deutschland	Personaldienstleistung	2 500
32	Tuja Zeitarbeit	Personaldienstleistung	684
33	Deutsche Apotheken- und Ärztebank	Finanzdienstleistungen	2 460
34	Wirtgen	Maschinenbau	1 443

Größenklasse 3 (über 5 000 Mitarbeiter)

Ranking	Unternehmensname	Branche	Mitarbeiterzahl
1	Techniker Krankenkasse	Krankenversicherung	10 681
2	SAP	IT	18 839
3	Telefónica O2 Germany	Telekommunikation	5 960
4	Philips	Elektrotechnik/Elektronik	7 590
5	Axa Konzern	Finanzdienstleistungen	11 900
6	Datev	IT	5 578

Handelsblatt | Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland, Köln, 18. Februar 2009