

## Ausgezeichnete Ideen für ein gutes Betriebsklima

Katrin Terpitz  
Berlin

Einmal im Monat kommt der Pizzabote in die Vorstandsetage der Techniker Krankenkasse (TK) in Hamburg-Barmbek. Am Besprechungstisch von Vorstandschef Jens Baas gibt es dann für acht wechselnde Mitarbeiter Pizza aus Pappkartons. „Wenn wir dann zusammen Pizza aus der Hand essen, fällt nach kurzer Zeit die anfängliche Scheu vor dem Chef“, erzählt Baas. „Dann erfahre ich ungefiltert, was unsere Beschäftigten unter den Nägeln brennt, was anders organisiert werden könnte.“

Baas und seine Vorstandskollegen mischen sich häufig unter die mehr als 11000 Beschäftigten und begleiten sie im täglichen Geschäft. „Als Chef darf man sich nicht in der Vorstandsetage verstecken, sondern muss den Beschäftigten zuhören“, ist Baas überzeugt. „Nur zufriedene Mitarbeiter können auch die Kunden begeistern.“

Die Zahlen geben TK-Chef Baas recht: Über 90 Prozent der Beschäftigten halten die Krankenkasse für einen sehr guten Arbeitsplatz, den sie auch guten Bekannten nur weiterempfehlen können. Insgesamt 262.000 neue Kunden konnten die zufriedenen TK-Mitarbeiter 2012 neu gewinnen, das sind 4,6 Prozent mehr als im Vorjahr.

Wegen ihrer vorbildlichen Arbeits-

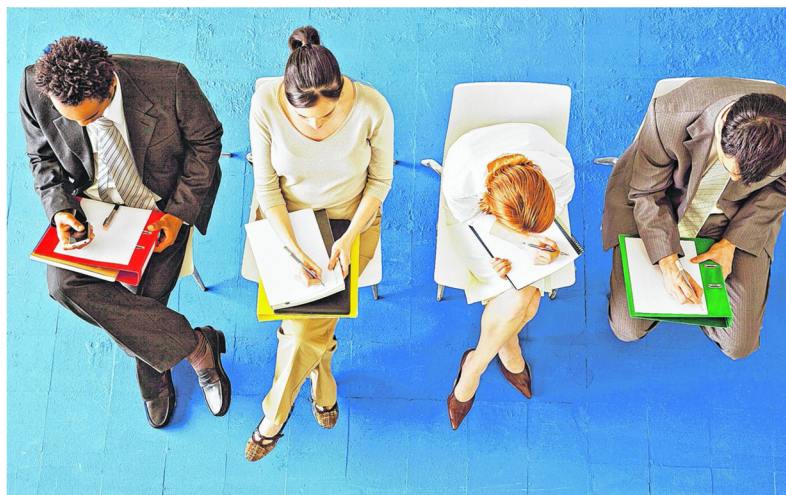
Das Handelsblatt präsentiert „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Der Wettbewerb zeigt: Firmen, die Mitarbeitern viel Verantwortung geben, sind erfolgreicher.



platzkultur erreichte die Techniker Krankenkasse nach 2009 zum zweiten Mal Platz eins beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ in der Kategorie über 5000 Mitarbeiter. Auf Platz zwei und drei folgen 2013 die IT-Dienstleister Datev und SAP. Great Place to Work, die Experten für Arbeitsplatzkultur, und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) zeichneten am Mittwochabend auf einer Gala in Berlin 100 Sieger in vier Firmenklassen aus. Dabei wurde erstmals auch der CSR-Preis der Bundesregierung vergeben.

**Auffällig ist:** Die meisten ausgezeichneten Arbeitgeber sind wirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich. Das kann Studienleiter Frank Hauser, Geschäftsführer von Great Place to Work Deutschland, nur jedes Jahr wieder bestätigen. Zugleich sind Krankenstand und Fluktuationsrate in Branchenvergleich bei Firmen mit zufriedenen Mitarbeitern sehr niedrig.

Die ausgezeichneten Arbeitgeber haben weitere Gemeinsamkeiten: Sie geben ihren Mitarbeitern viel Freiheit und Selbstverantwortung, „Das Management gibt nur die groben Leitplanken für die Mitarbeiter vor“, sagt Deutschland-Chef Alexander Wöllner von NetApp. Die Tochter des US-IT-Dienstleisters siegte in der Firmenkategorie 501 bis 2000 Mitarbeiter. Platz zwei und drei belegten der Personaldienstleister DIS AG und der Textpezialist W.L. Gore & Associates.



Arbeit im Büro: Beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ bewerten Beschäftigte ihr Unternehmen.

Die hohe Mitarbeiterorientierung von NetApp ist ebenso bemerkenswert, als das Unternehmen die Zahl der Beschäftigten in drei Jahren auf 650 verdoppelt hat. Für Wallner ist das Anzeichen der vielen Zeugnisse so: „Als ob man auf der Autobahn bei 200 Kilometer pro Stunde neue Reifen aufziehen muss“. Das funktioniert nur mit einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen.

Auch für die TK ist Eigenverantwortung sehr wichtig. Die Hierarchien sind bewusst flach gehalten. Die Arbeit ist dezentral organisiert. In den Call-Centern etwa, die rund um die Uhr erreichbar sein müssen, können die Mitarbeiter ihre Ar-



Die Führungskraft hat großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Brigitte Hirt-Höfer,  
Personalchefin Microsoft Deutschland

beitsplätze Modell stellen. Strikte Vorgaben von oben erzeugen nur Frust, und der sei kontraproduktiv, ist TK-Chef Baas überzeugt.

„Wir erhalten hier viel Verantwortung“, geben 93 Prozent der befragten Mitarbeiter von Microsoft Deutschland an. Der IT-Konzern macht den fast 2400 Beschäftigten keine Vorgaben, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen sollen. „Hauptsache, am Ende stimmt die Leistung“, sagt Personalchefin Brigitte Hirt-Höfer. Microsoft belegte Platz eins in der Firmenkategorie 5000 Mitarbeiter, gefolgt vom Sensorspezialisten Sick AG und Johnson & Johnson Medical.

In Befragungen betonen Microsoft-Beschäftigte stets, dass ihnen Flexibilität in der Arbeitsgestaltung extrem wichtig ist. „Sie fahren lieber abends zu Hause noch mal den Laptop hoch, um die Freilicht zu haben, tagsüber zu joggen oder das Kind von der Schule abzuholen“, beobachtet Hirt-Höfer. Die Devise „Zurück ins Büro“, die kürzlich Yahoo-Chefin Marissa Mayer an ihre Home-Office-Arbeiter ausgeben hat, hält die Microsoft-Managerin für kontraproduktiv. „Freiheit und Selbstbestimmung sind essenziell für herausragende Leistungen.“

Dabei hat speziell die direkte Führungskraft großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, weiß Hirt-Höfer. 86 Prozent der Microsoft-Mitarbeiter sind besonders zufrieden mit ihrem persönlichen Vorgesetzten. „In die Auswahl der Führungskräfte investieren wir sehr viel Mühe“, sagt Hirt-Höfer. „Führungskräfte müssen sich viel Zeit für die Mitarbeiter nehmen“, betont auch Wallner von Netapp.

Respekt und Wertschätzung für Mitarbeiter hält auch Nicole Kobjoll, Geschäftsführerin von Schindlerhof, für das A und O. Das renommierte Tagungshotel und Restaurant in Nürnberg siegte in der Kategorie 50 bis 500 Mitarbeiter vor IT-Dienstleister Pentasys und dem St. Gereon Seniorenorden.

„Unsere Firma soll Heimat und Familien sein“, sagt die Tochter von Gründer Klaus Kobjoll. Der Schindlerhof, der sogar eine „Herzlichkeitsbeauftragte“ hat, macht den rund 70 Beschäftigten deshalb regelmäßig kleine Geschenke. „Als Geste, das man aneinander denkt“, sagt

Kobjoll. Der Schindlerhof pflegt eine lockere, spielerische Arbeitsatmosphäre, Mitarbeiter bekommen „Gägen“ statt Gehältern.

„Für eine gute Arbeitsplatzkultur braucht es nicht viel Geld, sondern viele kleine Ideen“, betont Kobjoll. Die Mitarbeiter sind ständig aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zu machen – mindestens einmal im Monat. Umsetzen dürfen sie diese dann selbst. Für gute Ideen bekommen Beschäftigte Punkte im Mitarbeiterindex (Max).

Ein Mitarbeiter-App informiert täglich über Umsatzzahlen und geschäftliche Pläne. Offene Kommunikation und Transparenz sind auch anderen ausgezeichneten Arbeitgebern sehr wichtig. „Vom Vertriebsdirektor bis zu den Kollegen am Empfang sollte jeder unsere Strategie verstehen“, betont Net-App-Manager Wallner. „Die Mitarbeiter sollen sich nicht als kleines Rädchen, sondern als elementarer Bestandteil der Firma fühlen.“

Der Schindlerhof macht dies durch ein drehbares Uhrwerk mit den Fotos aller Mitarbeiter sichtbar. Dieses symbolisiert: „Alle Rädchen greifen ineinander.“ Das ganzheitliche Modell des Schindlerhofs hat bundesweit Aufmerksamkeit erregt. Gründer Klaus Kobjoll ist ein gefragter Berater. Heute bringt er Sparkassen, Ärzten und Pharmafirmen bei, wie man mit zufriedenen Mitarbeitern Kunden begeistert.

Berichte zur Verleihung des CSR-Preises der Bundesregierung auf den Seiten 60 und 61.

### Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013

50 bis 500 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
1 Schindlerhof Klaus Kobjoll	Gasdigerwerke	72
2 Pentasys	IT/Beratung	161
3 St. Gereon Seniorenordnen	Gesundheit	269
4 Convista Consulting	IT/Beratung	248
5 SAS Institute	Software	478
6 Spirit Link	Werb./Marketing	53
7 Diageo Germany	Handel	183
8 Maiborn Wolff et al	IT/Beratung	74
9 CPC Unternehmensmanagement	Beratungen	80
10 Adobe Systems	IT/Software	312
11 Mindsquare	IT/Beratung	52
12 Danone Waters Deutschland	Konsumgüter	110
13 Pascoce Naturmedizin	Pharma	175
14 Tomtec Imaging Systems	Medizintechnik	73
15 Sepago	IT/Beratung	61
16 Schön Klinik Bad Bramstedt	Kliniken	376
17 Zühlke Engineering	IT/Beratung	167
18 Delo Industrie Klebstoffe	Chemie	316
19 R+V Unternehmensberatung	Beratungen	83
20 Conspat	Telekommunik.	135
21 Heikaton Vertrieb	Industrie	260
22 Neumüller Ingenieurbüro	Personaldienstl.	152
23 Projektron	Software	56
24 Qlik Tech	IT/Beratung	102
25 Interhome	Bausträger	146
26 Erdgas Münster*	Energie/Umwelt	106
27 Metafianc Informationssysteme	IT/Beratung	255

50 bis 500 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
28 Intact Integrated Services	IT/Beratung	56
29 Gambit Consulting	IT/Beratung	50
30 Kranken- und Seniorenpflege (KSP)	Gesundheit	93
31 Staufen	Beratungen	104
32 Cofinpro	IT/Beratung	83
33 Visipiron	Dienstleistungen	194
34 Double Slash Net-Business	IT/Beratung	97
35 Step Ahead	Software	50
36 Trianel Gruppe	Energie	307
37 Infomotion	IT/Beratung	132
38 Baramundi Software	IT/Beratung	78
39 Integra - Soziale Dienste	Gesundheit	92
40 Lands' End	Versandhandel	495
41 ALK-Abelló Arzneimittel	Pharma	156
42 Telemotive	Dienstleistungen	432
43 Genua mbH	IT/Beratung	178
44 Cleverbridge	E-Commerce	130
45 Autocrou 24	IT/Software	303
46 R+V Krankenkassen	Krankenkassen	315
47 Maschinenring Deutschland	Dienstleistungen	89
48 Sapient	Beratungen	285
49 National Instruments Germany	Industrie	189
50 ikano Bank	Finanzdienstl.	137
51 Borealis Polymere	Chemie	244
52 Blomberg Klinik	Gesundheit	155
53 Heikaton Technik	Industrie	326
54 St. Bonifatius Wohn-/Pflegeheim Umma	Gesundheit	97

501 bis 2000 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
55 Assure Consulting	Beratung	68
56 Santa Fe Natural Tobacco Germany	Konsumgüter	50
57 Edwards Lifesciences Services	Medizintechnik	96
58 Discovery Networks Deutschland	Medien & Verlage	88
59 St. Elisabeth - Fachklinik für Geriatrie	Kliniken	138
60 My Hammer	IT/Beratung	79

501 bis 2000 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
1 Net App Deutschland	IT	648
2 DIS	Personaldienstl.	660
3 W. L. Gore & Associates	Industrie	1.487
4 Vector Informatic	IT Automotive	881
5 SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	Krankenkassen	1.726
6 Ebay Gruppe in Deutschland**	Handel	949
7 Sparda-Bank München	Finanzdienstl.	671
8 Paul Bauder	Industrie	609
9 Ellobau	Industrie	538
10 VSA Unternehmensgruppe	IT/Beratung	998
11 Interhyo	Finanzdienstl.	684
12 Cisco Systems	IT	928
13 Janssen-Cilag	Pharma	628
14 Immobilien Scout	Internet	795
15 Mundipharma	Pharma	879
16 Volkswohlfund Versicherungen	Versicherungen	700
17 I.K. Hofmann	Personaldienstl.	649
18 Quintiles Commercial Germany	Personaldienstl.	875
19 Bristol-Myers Squibb	Pharma	603

501 bis 2000 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
20 Procter & Gamble Service	Konsumgüter	626
21 Ciba Vision	Medizintechnik	1.290
22 Zeb/Rolfes Schierenbeck Associates	Beratungen	674
23 T-Systems Multimedia Solutions	IT/Beratung	1.045
24 Schuhhaus Werlich	Handel	539
25 Ingram Micro Distribution	IT-Gröhandel	1.521
26 Gira Gierspepen	Elektro	1.019
27 Iwisi Group Deutschland	Industrie	920
28 Roche Pharma	Pharma	1.243
29 Caritasverband Olpe	Gesundheit	1.356

2001 bis 5000 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
1 Microsoft Deutschland	IT/Beratung	2.385
2 Sick	Industrie	2.610
3 Johnson & Johnson Medical	Medizintechnik	2.036
4 ING-DiBa	Finanzdienstl.	3.000
5 Novartis Pharma	Pharma	2.118
6 Rhein Energie	Energie	3.229

Über 5000 Mitarbeiter	Branche	Mitarbeiter
1 Techniker Krankenkasse	Krankenkassen	11.852
2 Datev	IT/Beratung	6.317
3 SAP	IT/Beratung	14.985
4 SMA Solar Technology	Industrie	5.436
5 Telefonica Germany	Telekommunik.	7.534

\*Die befragten Unternehmen von Erdgas Münster sind Erdgas Münster GmbH und Nowaga GmbH. \*\*Die befragten Unternehmen der Ebay-Gruppe in Deutschland sind Ebay, PayPal, Bill Safe, Mobile.de, Brands4Friends und Shopping.com.

Specials