

Wahre Schönheit kommt von innen: Der Great Place to Work®-Ansatz

Frank Hauser

1 Einleitung: Begeisterung!

»Noch nie wurde mir in meinem Arbeitsleben soviel Respekt und Vertrauen entgegen gebracht wie an dieser Arbeitsstelle.« »Wir arbeiten sehr viel, aber es macht Spaß. Wir lachen und feiern viel.« »Ich kann mich hier voll einbringen und entwickeln, ich werde unterstützt und gefördert.« »Wir haben nie Langeweile, es gibt immer Neues, wo wir alle gefordert sind, und das macht uns stolz, für diese Firma zu arbeiten.« »Alle Mitarbeiter arbeiten zusammen und helfen auch untereinander, d.h. passiert ein Fehler, wird dieser einfach zusammen behoben, um so das Bestmögliche zu bekommen.«

Wer spricht hier? Klingen diese Stimmen, als würden Menschen ihre Arbeitsplätze und Arbeitgeber beschreiben? Doch wohl eher nicht. Aber es ist so. Es handelt sich um Zitate von Mitarbeitern aus den anonymen Befragungen, die das Great Place to Work® Institute im Rahmen der jährlichen Benchmarkstudien »Deutschlands Beste Arbeitgeber« und »Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen« durchführt. Das Phänomen, dass die Mitarbeiter von ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber aufrichtig schwärmen, ist eine der wichtigsten Entdeckungen und seine Gestaltbarkeit eine der wichtigsten Botschaften des Great Place to Work® Institute. Das Konzept des Employer Branding greift die Aufgabe der Gestaltung einer internen Qualität als Arbeitgeber auf und ergänzt die Notwendigkeit, diese Qualität im Sinne einer besonderen Prägnanz nach außen und innen zu verdichten und entsprechend bekannt zu machen.

Der folgende Artikel geht den Fragen nach: Was zeichnet diese Unternehmen aus, dass ihre Mitarbeiter in solch hohen und höchsten Tönen schwärmen? Die entscheidenden Merkmale und Qualitäten eines Great Place to Work® werden vorgestellt. Dann auch wird das Bewertungsverfahren erläutert, das den Beste-Arbeitgeber-Auszeichnungen des Great Place to Work® Institute zu Grunde liegt. Es wird die Frage beantwortet, ob es sich lohnt, ein ausgezeichnete Arbeitgeber zu werden, und abschließend wird skizziert, welches Vorgehen ein Unternehmen diesem Ziel näher bringt und in welchem Verhältnis dies zum Konzept des Employer Branding steht.

2 Der Great Place to Work®-Ansatz

2.1 Entwicklung des Ansatzes

Was ist ein »Great Place to Work«, ein ausgezeichneter Arbeitsplatz? Diese Frage stellte sich in den 1980er Jahren Robert Levering, Journalist und Mitbegründer des Great Place to Work® Institute in den USA. Levering, der sich bis dahin besonders mit den Schattenseiten des Arbeitslebens – unter anderem dem, was wir heute prekäre Arbeitsverhältnisse nennen – befasst hatte, war überrascht, auf welche positive, ja manchmal geradezu enthusiastische Aussagen und Gefühle er im Rahmen eines Buchprojektes bei Mitarbeitern, die er nach ihren Arbeitgeberinnen befragte, immer wieder stieß. Eine aufwendige Recherche mit vielen hundert Interviews führte ihn dabei zunächst zu einer vielfältigen Zusammenstellung der 100 besten Arbeitgeber in den USA (Levering et al. 1985). Jedes Unternehmen beeindruckte dabei durch eine hohe Identifikation und Bindung seiner Beschäftigten. Mit den 100 Fallbeispielen entstand aber auch die Frage, was die charakteristischen oder entscheidenden Eigenschaften eines »Great Place to Work« sind. Im Folgenden unterstützt durch ein Team von Forschern und Experten galt Leverings Suche zunächst ganz bestimmten Instrumenten oder Maßnahmen, die in den Unternehmen zum Einsatz kamen: Etwa Gewinn- oder Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Aber dieser Weg führte nicht weit. Zwar wurden Kapitalbeteiligungen von Unternehmen angeboten, die von den Mitarbeitern als sehr gute Arbeitgeber erlebt wurden, aber auch von solchen, die eher kritisch gesehen wurden. Zudem gab es unter den besten Arbeitgebern auch solche, die keine Kapitalbeteiligungen anboten. Ähnliches galt für andere Maßnahmen.

Levering und sein Team erkannten, dass es nicht auf bestimmte Maßnahmen oder Instrumente ankam, um von den Mitarbeitern als »Great Place to Work« wahrgenommen zu werden. Hingegen wurde deutlich, dass es bei den besten Arbeitgebern eine hohe Aufmerksamkeit für das gesamte Feld der Beziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten gab. Unterschieden werden konnten dabei letztlich die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften, den Mitarbeitern und ihrer Tätigkeit und den Mitarbeitern untereinander (siehe Abbildung 1).

Für diese drei Ebenen konnten wiederum drei Kernqualitäten herausgearbeitet werden, die die jeweilige Beziehung kennzeichneten. Diese Qualitäten sind in der Great Place to Work®-Definition eines ausgezeichneten Arbeitgebers zusammengefasst: Ein »Great Place to Work«, ein ausgezeichneter Arbeitsplatz, ist einer, an dem man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut und Freude hat an der Zusammenarbeit mit anderen (Levering 1988).

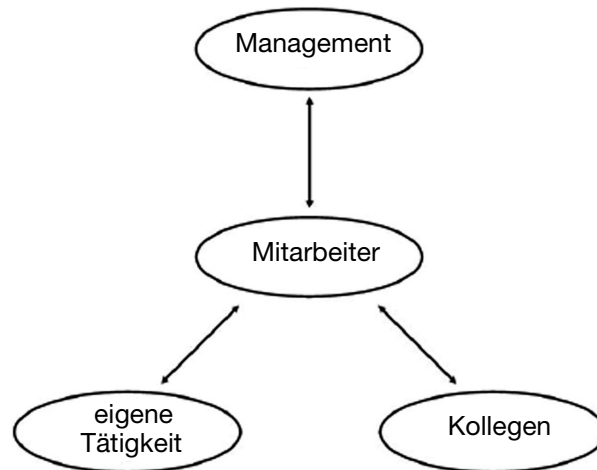


Abb. 1: Beziehungen sind entscheidend!

2.2 Die fünf Qualitäten eines ausgezeichneten Arbeitgebers

Das wichtigste Merkmal eines »Great Place to Work« ist das Vertrauen zum Management. Um dieses zu erreichen, sind aus Sicht der Mitarbeiter drei Qualitäten gefragt: Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness. Ergänzt wird das Vertrauen durch die Qualitäten Stolz und Teamorientierung.

Glaubwürdigkeit

Für die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Managements spielt die Gestaltung der Kommunikation im Unternehmen eine zentrale Rolle. Leitprinzipien im Sinne eines »Great Place to Work« sind hier Offenheit, Transparenz und Erreichbarkeit des Managements. Konkret geht es darum, wann, in welcher Form und in welchem Umfang die Mitarbeiter über relevante Sachverhalte und Entwicklungen informiert werden. Von gleicher Bedeutung ist, wann, worüber und bei wem die Mitarbeiter sich selbst informieren können. Neben Rundschreiben, schwarzen Brettern, Intranet-Angeboten und E-Mails gehören bei den besten Arbeitgebern meist regelmäßige Meetings und eine ausdrückliche Open-Door-Policy auch des Top-Managements zum Standard. Vor allem bei größeren Unternehmen ist die Kommunikation und der direkte Kontakt zwischen Mitarbeitern und Top-Management eine besondere Aufgabe, da es hier im Arbeitsalltag nur selten zur direkten Begegnung kommt. Dabei ist es hier nicht weniger wichtig, dass die Führungsspitze weiß, wie die Situation an der Basis ist und umgekehrt die Mitarbeiter aus erster Hand erfahren, was die Leitung bewegt. Eine Reihe von Unternehmen schafft daher systematische Möglichkeiten für diesen Austausch: Bei einem der ausgezeichneten Unternehmen beispielsweise diskutiert die Geschäftsführung bei der monatlichen Zusammenkunft die wesentlichen

Unternehmensbelange nicht nur unter sich, sondern auch mit 15 ausgewählten Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen.

Zur Glaubwürdigkeit gehören aber auch die erlebte Kompetenz des Managements und seine Integrität. Wer Entscheidungen folgen soll, muss erkennen können, dass die Führungskräfte klare Ziele verfolgen und die Maßnahmen zur Zielerreichung gut und konsistent aufeinander abgestimmt sind. Im Sinne der Mitarbeiterorientierung gehört hierzu insbesondere, wieviel Verantwortung der einzelne Mitarbeiter oder das Arbeitsteam erhält. Die Integrität des Managements zeigt sich daran, ob Versprechen und Zusagen eingehalten werden und Worten auch Taten folgen. Auch die ethische Dimension des gesamten Handelns des Managements ist Gegenstand der Bewertung. Der Berufsstand Manager sieht sich hier einer zunehmend kritisch urteilenden Öffentlichkeit gegenüber. Und in Zeiten, in denen Mitarbeiter immer wieder um ihre Arbeitsstelle bangen müssen oder diese verloren haben, wird besonders genau hingeschaut, ob die Top-Entscheider bei aller Herausforderung durch den globalen Wettbewerb ehrlich und verantwortungsvoll handeln. Sehr bedeutsam ist dabei auch die Frage, ob Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass eine Kündigung nur als letzter Ausweg gewählt wird.

Respekt

Respekt zeigt sich darin, dass die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter gezielt gefördert wird. Dazu trägt wesentlich die Ausgestaltung der Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bei. So finden sich bei engagierten Arbeitgebern eigene Weiterbildungsakademien mit umfangreichen und leicht zu nutzenden Angeboten zu berufsbezogenen wie nicht-berufsbezogenen Seminaren und speziellen Kursen für verschiedene Zielgruppen wie »Neueinsteiger« und Führungskräfte. Zur beruflichen Förderung gehört aber auch eine Feedback-Kultur, in der gute Arbeit und besonderer Einsatz entsprechend gewürdigt werden. Trotz der grundlegenden Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Einsatzbereitschaft ist ein positives Feedback offenbar keine Selbstverständlichkeit. Einige Unternehmen unterstützen die Feedbackkultur dann auch dadurch, dass sie eigene Geld- und Zeitbudgets schaffen, in anderen werden Preise oder Titel für besondere Leistungen verliehen. Ein aktuell ausgezeichnete Arbeitgeber kürt z.B. nicht nur jährlich, sondern sogar monatlich ausgezeichnete Mitarbeiter (»Mitarbeiter des Monats«). Die Preisträger bekommen im größeren Rahmen Urkunden, Sachgeschenke und Geldpreise verliehen und werden in der Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt. Respekt erfahren die Mitarbeiter weiter in der Art und Weise, in der sie vom Management in für sie relevante Fragen einbezogen werden sowie im Umgang mit eigenen Ideen und Vorschlägen. Schließlich spielen für das Erleben von Respekt solche Aspekte eine tragende Rolle, die zur Gestaltung einer ausgewogenen Lebens- und Arbeitssituation beitragen. Hierzu gehören etwa flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und Gesundheitsförderung bis hin zu unbürokrati-

tischer und schneller Hilfe in persönlichen Notsituationen. Im Zusammenhang mit der beruflichen Förderung und dem Eingehen auf die spezielle Lebenssituation steht auch das Thema »Chancengleichheit der Geschlechter«. Hier zeigen eine Reihe von Unternehmen, wie Frauen mit Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und speziellen Förderprogrammen effektiv in ihrer Karriere unterstützt werden können: u.a. durch die Förderung weiblicher Talente und Age Management, einer Zielvorgabe für den Frauenanteil an Bewerbungen, Vereinbarungen mit Personaldienstleistern über den Anteil der weiblichen Kandidaten, spezielle Workshops für Frauen, Mitgliedschaft in Netzwerken.

Fairness

Im Hinblick auf die Fairness im Unternehmen muss bei ausgezeichneten Arbeitgebern zunächst gelten, dass grundsätzlich alle Mitarbeiter unabhängig von ihrer Position als vollwertige Mitglieder behandelt werden und die Chance auf Anerkennung haben. Es geht auch um die Frage, ob die Mitarbeiter durch Vergütungsprogramme und Sonderleistungen ausgewogen am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt werden. Hier bieten die Unternehmen neben Grundvergütung und leistungsorientierter Vergütung zum Teil auch Beteiligungsmodelle an, die die Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer oder Partner machen. Um hinsichtlich Niveau und Struktur am Markt wettbewerbsfähig zu sein, beteiligen sich ausgezeichnete Unternehmen zudem an jährlichen internationalen Benchmarks. Wichtig für die Dimension Fairness ist darüber hinaus, dass Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen neutral und unvoreingenommen nach möglichst objektiven Kriterien getroffen werden. Schließlich sollte ein fairer Arbeitgeber von jeglicher Art der Diskriminierung frei sein, und es sollten klare Verfahren existieren, nach denen mit Beschwerden umgegangen wird oder Unstimmigkeiten verhandelt werden. Diversity-Ansätze verbinden spezifische Informationen, Trainings, Netzwerkangebote sowie Aktionstage – meist von den Mitarbeitern selbst getragen – und demonstrieren eindrucksvoll, wie ein Unternehmen nicht nur Diskriminierung vermeiden, sondern systematisch die Vielfalt der Mitarbeiter aufgreifen, fördern und zum Nutzen im Unternehmen und im Markt gestalten kann.

Stolz

Im Bereich Stolz geht es um die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, ihrem Team und ihren Aufgaben. Grundlage für den Stolz auf die eigene Tätigkeit ist die Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters, dass sich seine persönlichen Leistungen und Beiträge im Unternehmen bemerkbar machen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Erfolgen ihres Arbeitsteams kann gestärkt werden, indem den Teams Entscheidungsspielräume und Verantwortung übertragen werden. Weitere Möglichkeiten sind die Vergabe von Preisen für besondere Teamleistungen oder teamorientierte Prämien. Besonderer wirtschaftlicher Erfolg, aber auch soziales und kulturelles Engagement tragen – insbesondere bei

direkter Beteiligung der Beschäftigten – zur Identifikation mit dem gesamten Unternehmen bei und erhöhen die Bindung der Mitarbeiter. Da die Identifikation mit dem Unternehmen bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiter beginnt, setzen ausgezeichnete Unternehmen auf mehrstufige und multimethodale Auswahlverfahren, in denen zum einen die Passung des Bewerbers hinsichtlich der fachlich-methodischen, aber auch der kulturellen Anforderungen erhoben wird, aber auch umgekehrt der Bewerber für seine Entscheidung einen authentischen Eindruck der im Unternehmen herrschenden Arbeitsplatzkultur erhalten soll.

Teamgeist

Ein ausgezeichneter Arbeitsplatz ist schließlich auch gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Teamorientierung unter den Kollegen. Dazu gehört das Erleben des Einzelnen, bei der Arbeit »er selbst« sein zu können und so im Kreis der Kollegen grundsätzlich willkommen zu sein. Der allgemeine Umgang und die Atmosphäre sind freundlich, und die Mitarbeiter kooperieren nicht nur mit lediglich geringen Reibungsverlusten miteinander, sondern »ziehen an einem Strang«. Zudem werden besondere Anlässe und Erfolge gemeinsam im Kollegenkreis gefeiert. Die Menschen haben so Freude an der Zusammenarbeit und bleiben dem Unternehmen eng verbunden. Die Unternehmen unterstützen dieses Zusammengehörigkeitsgefühl durch »Willkommenspakete« oder Begrüßungsprogramme für Einsteiger oder die Finanzierung gemeinsamer Feiern oder Veranstaltungen vom Betriebsausflug über das Sommerfest bis zur Firmenolympiade.

Das Great Place to Work®-Modell[©] in Abbildung 2 fasst die wesentlichen Qualitäten eines ausgezeichneten Arbeitgebers nochmals zusammen.






Dimensionen des Great Place to Work® Modells [©]				
				
Glaubwürdigkeit	Respekt	Fairness	Stolz	Team
Kommunikation	Förderung	Gleichheit	Tätigkeit	Vertrautheit
Kompetenz	Zusammenarbeit	Neutralität	Team	Freundlichkeit
Integrität	Fürsorge	Gerechtigkeit	Unternehmen	Zusammengehörigkeit
VERTRAUEN				

Abb. 2: Das Great Place to Work®-Modell[©]

3 Benchmarkstudie und Wettbewerb »Deutschlands Beste Arbeitgeber«

3.1 Entstehungsgeschichte

Seit dem Jahr 2002 geht das Great Place to Work® Institute Deutschland im Rahmen der Benchmarkstudie und des Wettbewerbs »Deutschlands Beste Arbeitgeber« jährlich auf die Suche nach ausgezeichneten Arbeitgebern im Lande. Die Arbeit in Deutschland geht zurück auf eine Initiative der Europäischen Kommission zur Ermittlung der besten Arbeitgeber in Europa im Jahr 2002. Seitdem werden in den meisten europäischen Ländern Studien dieser Art durchgeführt. Zielsetzung der Wettbewerbe ist es, Unternehmen vorzustellen, die sich durch eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Führungs- und Personalarbeit beziehungsweise eine entsprechende Unternehmenskultur auszeichnen. Diese Unternehmen können in der Regel zeigen, dass Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterorientierung kein Fall sozialromantischen Handelns sind, sondern das Engagement der Beschäftigten fördern und zum Wettbewerbsvorteil werden.

Im Jahr 2006 wurde zudem in Deutschland die Benchmarkstudie und der Wettbewerb »Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen« ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses – zusammen mit der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA), einer Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen und der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) gestarteten – Wettbewerbs soll gesondert gezeigt und gewürdigt werden, dass es Einrichtungen gibt, die auch unter den besonders schwierigen Bedingungen des Gesundheitswesens mit hohem Kosten- und Qualitätsdruck sowie hoher physischer und psychischer Belastung eine gesunderhaltende und ebenso erfolgsfördernde, mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur realisieren können.

3.2 Bewertungsverfahren

Das Bewertungsverfahren zur Ermittlung der besten Arbeitgeber gliedert sich in zwei Instrumente: Einerseits wird bei allen teilnehmenden Unternehmen eine repräsentative Mitarbeiterbefragung (Trust Index[©]) durchgeführt, andererseits eine Befragung des Managements zu Maßnahmen und Programmen im Personalbereich (Culture Audit[©]). Die Ergebnisse werden so zusammengefasst, dass das Urteil der Mitarbeiter zu zwei Dritteln, das Kultur-Audit zu einem Drittel die Gesamtbewertung bestimmt. Das Votum der Mitarbeiter steht also für die Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber im Vordergrund.

Der Trust Index[©]

Die Mitarbeiterbefragung besteht aus etwa 60 Fragen, die die fünf Qualitäten eines »Great Place to Work« – Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und