

KARSTEN SCHULTE, FRANK HAUSER, JOHANNA KIRSCH

WAS MACHT UNTERNEHMEN ZU GUTEN ARBEITGEBERN? EMPIRISCHE BEFUNDE ÜBER DIE WICHTIGSTEN DETERMINANTEN EINER ERFOLGREICHEN ARBEITSPLATZKULTUR

Das Thema Arbeitsplatzkultur wird zukünftig nicht nur aufgrund des demographischen Wandels in deutschen Unternehmen weit oben auf der Agenda stehen. Zudem gibt es deutliche Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur und Unternehmenserfolg. Dies rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie Unternehmens- oder Arbeitsplatzkultur konkret zu gestalten ist, um positive Effekte zu erzielen. Anhand von Mitarbeiterbefragungsdaten des Great Place to Work® Institutes in Deutschland arbeiten die Autoren zentrale Merkmale einer erfolgreichen Unternehmens- oder Arbeitsplatzkultur heraus. Diese stellt sich vor allem dann ein, wenn Teamgeist im Unternehmen aktiv gefördert wird, das Management hohe fachliche und ethische Standards glaubhaft vorlebt und im Unternehmen viel Wert auf Anerkennung und persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter gelegt wird.

Schlüsselwörter: Unternehmenskultur, Arbeitszufriedenheit, Teamgeist

What makes Companies Good Employers? Empirical Findings on the Most Important Elements of a Successful Workplace Culture

Workplace culture will be very high on the agenda of German companies in future - not only due to demographic change. Furthermore, there are significant correlations between workplace culture and economical success. The issue, how organisational or workplace culture can be formed in detail to achieve positive results, has become more and more important. With employee survey data from the Great Place to Work® Institute in Germany the authors show core elements of a success-

ful organizational or workplace culture. The latter can especially be achieved if camaraderie is supported actively in the company, management credibly lives up to high professional and ethical standards and if there is high importance attached to recognition and appreciation of employees.

Key words: organizational culture, job satisfaction, teamwork

1. EINLEITUNG UND THEORETISCHER HINTERGRUND

1.1 Gute Arbeitgeber - ein Widerspruch in sich?

In öffentlichen Debatten klingt der Terminus eines guten Arbeitgebers schon fast wie ein Widerspruch in sich. In Deutschland steigt beispielsweise der Anteil der Personen stetig, die in Meinungsumfragen kundtun, die Verteilung von Vermögenswerten und Einkommen im Land sei ungerecht. Mittlerweile sind 73 Prozent der Deutschen der Auffassung, dass die wirtschaftlichen Verhältnisse in Deutschland ungerecht seien. Bis zur Jahrtausendwende waren die Ergebnisse einer seit 1964 durchgeführten Befragung konstant: Etwa gleich viele Befragte hielten die Verhältnisse für gerecht bzw. ungerecht (Heitmeyer 2009). Schnell wird dann in entsprechenden Debatten der Widerspruch zwischen stetig steigenden Gehältern von Top-Führungskräften großer Unternehmen und stagnierenden bzw. sogar sinkenden Reallöhnen von Personen mit einem durchschnittlichen oder sogar unterdurchschnittlichen Einkommen aufgezeigt.

Dennoch: Das Konzept eines guten Arbeitgebers hat eine lange Tradition in Deutschland. Man denke nur an Firmengründer wie Robert Bosch oder die Familie Krupp, die ihren Arbeitern umfassende Sozialleistungen wie zum Beispiel Weihnachtsgratifikationen oder Werksbüchereien anboten und deren Siedlungen Krankenanstalten und Konsumanstalten beinhalteten. Offenkundig waren entsprechende Unternehmen nicht allein aus philanthropischen Motiven gute Arbeitgeber. Vielmehr ging es auch darum, die Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden und sie weniger empfänglich für Ideen von Gewerkschaften, Sozialdemokraten oder anderen Arbeiterführern zu machen. Langjährige vertrauensvolle Bindungen – zu Mitarbeitern und Kunden – wurden schon damals als erstrebenswert angesehen. So formulierte zum Beispiel Robert Bosch: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“ (Lessing 2007). Auch zu späteren Zeitpunkten hat es entsprechende Strömungen gegeben. Man denke beispielsweise an die wesentlich auch durch führende Arbeitspsychologen angeschobene Human Relations Bewegung (Mayo 1933).

Auch die allermeisten Erkenntnisse aus der Arbeitszufriedenheitsforschung weisen darauf hin, dass die Mehrzahl der Deutschen durchaus mit ihrer Arbeit zufrieden ist. Wissenschaftliche Skepsis, die hohe Arbeitszufriedenheit bei vielen Beschäftigten beruhe auf einem Zustand der Resignation – man ist zufrieden, weil man an seiner misslichen Situation ohnehin nichts ändern kann –, hat sich nicht bestätigt. Ebenso entsprechen Befunde aus Bevölkerungsumfragen, dass ein großer Teil der Deutschen bereits die innere Kündigung angetreten hat, bei weitem nicht dem Mainstream der Umfrageergebnisse, der weiterhin eine hohe durchschnittliche Zufriedenheit der Deutschen mit ihrer Arbeit aufzeigt (Fischer und Fischer 2005; Schulte 2005). Vorbehaltlich der im Zusammenhang mit dem Konzept Arbeitszufriedenheit immer wieder diskutierten Probleme bei der Messung deutet dies darauf hin, dass es durchaus gute Arbeitgeber gibt, die es schaffen, in ihrer Belegschaft eine positive Haltung gegenüber der eigenen Tätigkeit und gegenüber dem Unternehmen herzustellen. Darüber hinaus hat das Konzept des guten Arbeitgebers vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in den letzten Jahren starken Aufwind bekommen. Laut Einschätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, wird das Angebot an Arbeitskräften bereits ab dem Jahr 2010 lang-

fristig sinken (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2005). Dementsprechend stellt sich in zahlreichen Branchen ein regelrechter *War for Talents* ein, in dem Unternehmen alle Register des Marketings ziehen, um sich gegenüber Berufseinsteigern und potenziellen Berufswechslern als attraktive Employer Brand zu positionieren. Personalverantwortliche geben bereits jetzt an, dass Employer Branding einen hohen Stellenwert in ihrem Unternehmen hat (Kienbaum Managementberatung 2008).

Auch in der Politik ist das Thema Arbeitsplatzkultur auf der Agenda. Mitarbeiterorientierung als Standard für die Kultur deutscher Unternehmen zu etablieren, hat sich z.B. die Initiative „Das halbe Leben – Für eine neue Kultur der Arbeit“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zum Ziel gesetzt. Arbeitsbedingungen sollen so ausgestaltet werden, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bis zur Rente arbeiten können und wollen. Humane Arbeitsbedingungen werden dabei sowohl als Gebot wirtschaftlicher Notwendigkeit gesehen als auch als gesellschaftliche Aufgabe (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2009).

1.2 Das Konzept des *Great Place to Work von Levering*

Das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Konzept des *Great Place to Work* von Levering (2000) ist ein direktes Produkt des vermeintlichen Paradoxon eines guten Arbeitgebers: Levering, ein Journalist bei einer Tageszeitung in San Francisco, hatte sich zunächst mit den Schattenseiten des Arbeitslebens – unter anderem dem, was wir heute prekäre Arbeitsverhältnisse nennen – befasst. Bei seinen Recherchen war er überrascht, auf welche positive, ja manchmal geradezu enthusiastische Aussagen und Gefühle er im Rahmen eines Buchprojektes bei Mitarbeitern, die er nach ihren Arbeitgebern befragte, immer wieder stieß. Eine aufwendige Recherche mit vielen hunderten Interviews führte ihn dabei zunächst zu einer 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 können dabei letztlich die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften, Mitarbeitern und ihrer Tätigkeit und den Mitarbeitern untereinander.

Im Rahmen seiner Forschungen über eine positive Unternehmenskultur (Schein 1985) arbeitete Levering vor allem mit qualitativer Methodik – Tiefeninterviews und Fokusgruppen mit Angestellten und Führungskräften, Beobachtungen in Unternehmen – drei grundlegende Prinzipien eines Great Place to Work heraus. Dies sind Vertrauen, Stolz und Teamgeist. „From an employee viewpoint, a great workplace is one in which you trust the people you work for, have pride in what you do and enjoy people you

are working with.“ (Levering 2000, Seite 26) Innerhalb der Dimension Vertrauen lassen sich laut Levering wiederum drei Aspekte unterscheiden, so dass das vollständige Modell auf insgesamt fünf Dimensionen basiert:

- *Glaubwürdigkeit*, d.h. das Ausmaß, in dem Mitarbeiter das Management eines Unternehmens als vertrauenswürdig, kompetent sowie ehrlich integer wahrnehmen,
- *Respekt*, d.h. Einschätzungen der Mitarbeiter, inwieweit im Unternehmen Mitarbeiter angemessen gefördert und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter einschließlich möglicher Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben angemessen berücksichtigt wird,
- *Fairness*, d.h. die Behandlung von Mitarbeitern nach dem Ausgewogenheitsprinzip (Equity) sowie ein Arbeitsumfeld, das weitestgehend frei ist von Diskriminierung und Bevorzungen einzelner Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen,
- *Stolz*, d.h. das Ausmaß an positiven Gefühlen, die Mitarbeiter ihrer eigenen Tätigkeit, ihrem Team und dem Unternehmen selbst entgegenbringen
- *Teamgeist*, d.h. Gefühle von Vertrautheit und Zusammengehörigkeit mit den Kollegen im Unternehmen sowie Freundlichkeit im Umgang miteinander

Ein anderer wichtiger Aspekt eines sehr guten Arbeitgebers, den Levering herausarbeitete, ist das Prinzip einer sog. Giftwork Economy (Levering 2000, Seite 192ff). Levering stellt fest, dass bei sehr guten Arbeitgebern Instrumente der Personalentwicklung oder

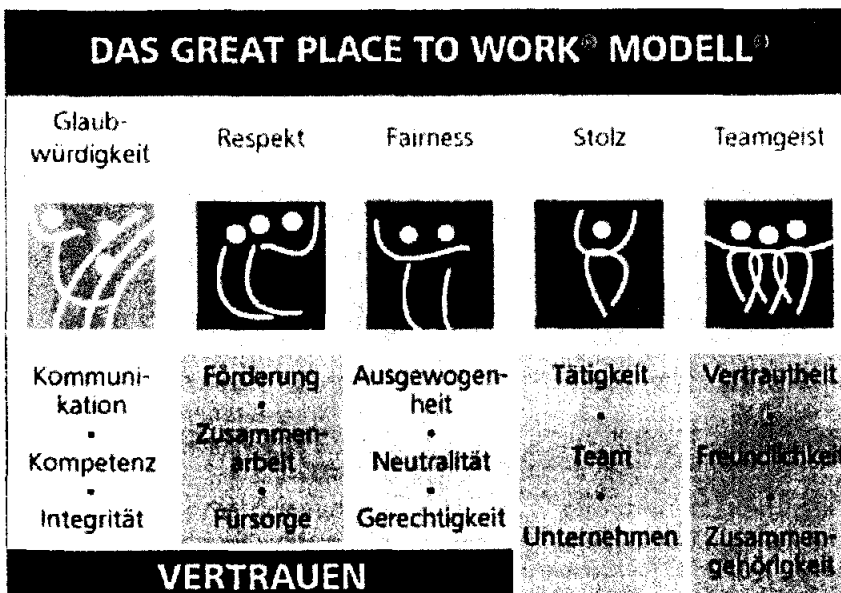


ABBILDUNG 1:
Das Great Place to Work® Modell®

freiwillige Sozialleistungen nicht primär Elemente eines klassischen Tauschgeschäfts zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten sind nach dem Prinzip „Wir gestalten die Büroräume um und erhöhen die Aufenthaltsqualität, erwarten dann aber, dass die Mitarbeiter auch ohne zu murren länger im Büro bleiben.“ Vielmehr verstehen sehr gute Arbeitgeber entsprechende Leistungen in erster Linie als ein Geschenk (Giftwork) an die Mitarbeiter, für welches sich Letztere in der Regel durch entsprechende Gegengeschenke revanchieren. Levering zieht hier Parallelen zum ökonomischen Verhalten von Menschen in manchen vormodernen Gesellschaften, in denen eine implizite Verpflichtung bestand, umfangreiche Geschenke durch noch umfassendere Gegen-Geschenke zu erwidern (Hyde 1983).

Im weiteren Verlauf seiner Arbeiten hat Levering mit seinen Kollegen aus den qualitativen Befragungen einen sogenannten Trust Index®-Fragebogen destilliert, in dem zunächst aus Transkripten von Tiefeninterviews und Fokusgruppen vorherrschende Themen und Formulierungen bei der Beschreibung von sehr guten Arbeitgebern herausgearbeitet wurden. Dadurch entstand zunächst ein Fragebogen mit 120 Statements, die durch systematische Testung auf 57 Statements, die anhand einer fünfstufigen Skala von „trifft fast vollkommen zu“ bis „trifft fast überhaupt nicht zu“ bewertet werden, reduziert wurden. So wurden zum Beispiel Items eliminiert, die sich in Pretests als schwer verständlich oder redundant mit anderen Items herausstellten bzw. einschlägigen statistischen Kennwerten aufgrund von Reliabilitäts- und Faktoranalysen nicht entsprachen. Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte darüber hinaus aus einer ganzheitlichen, stark anwendungsorientierten Perspektive, die es Praktikern ermöglichen soll, Stärken und Schwächen der Organisationskultur im eigenen Unternehmen zu ermitteln und Handlungsfelder abzuleiten. Konstrukte und Skalen aus der Wissenschaft etwa zu Mitarbeiterorientierung, Arbeitszufriedenheit, Engagement, Fairness und Partizipationsmöglichkeiten fanden keinen Eingang in den Fragebogen. Nähe zu entsprechenden Konstrukten aus der Wissenschaft ist aber durchaus gegeben.

Der Trust Index® (TI) Fragebogen wird kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt. Er wurde in zahlreiche Sprachen übersetzt und wird mittlerweile in 40 Ländern im Rahmen von *Beste Arbeitgeber*-Wettbewerben (Great Place to Work® Institute 2004) eingesetzt.

Die Nutzung des Fragebogens erfolgt exklusiv durch die jeweiligen nationalen Great Place to Work® Institute.

Ein zentrales Moment des TI-Fragebogens ist die Tatsache, dass dieser weniger auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, d.h. auf introspektive Sichtweise, als auf die Arbeitsplatzkultur im Sinne Scheins (1985), d.h. auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter bezüglich bestimmter Verhaltensweisen, Normen und Umgangsformen im Unternehmen, fokussiert.

1.3 Great Place to Work ist keine Sozialromantik

Ähnlich wie bereits die Pioniere unter den guten Arbeitgebern wie Bosch oder Krupp nicht in erster Linie aus Zuneigung zu ihren Arbeitern, sondern aus einer politischen und betriebswirtschaftlichen Motivation handelten, stehen auch moderne Ansätze des guten Arbeitgebers vor der Herausforderung, ob sich aus entsprechenden Unternehmenskulturen ein wirtschaftlicher Nutzen ergibt. Forschungen im Zusammenhang mit dem Great Place to Work® Modell® finden zumindest starke Korrelationen mit Unternehmenserfolg einerseits und Aspekten einer sehr positiven Arbeitsplatzkultur andererseits.

So vergleicht die Russell Investment Group (Lyman 2008) in einer Langzeitstudie jährlich die Aktienkurse von Unternehmen, die sich in den Jahren seit 1998 auf der vom Great Place to Work® Institute ermittelten Liste der 100 besten Arbeitgeber der USA platzieren konnten, mit der Entwicklung des Standard & Poor Aktienindex (S&P 500) und den Russell 3000. Es zeigte sich, dass der Aktienkurs der Unternehmen, die sich durch eine besondere Arbeitsplatzkultur auszeichnen, sich deutlich positiver entwickelte als die Vergleichswerte. Vergleichbare Studien aus den 80er-Jahren kommen zu ähnlichen Ergebnissen (Levering 2000, Seite 259ff).

Eine Studie des deutschen Great Place to Work® Institutes im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hauser et al. 2008) weist in eine ähnliche Richtung: Im Rahmen einer Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg wurden bei 314 zufällig ausgewählten und nach Unternehmensgröße und Branche geschichteten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen eine Mitarbeiterbefragung und eine Managementbefragung durchgeführt.

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wurde der TI-Fragebogen (vgl. Abschnitt 3.3) zur Messung der Unternehmenskultur und des Engagements eingesetzt. Engagement wurde über drei Items aus dem TI-Fragebogen operationalisiert. Es handelte sich um jeweils ein Item zur Weiterempfehlungsbereitschaft (SAY), Treue (STAY, „möchte noch lange hier arbeiten“) und zur Einsatzbereitschaft (SERVE, siehe auch Bismark und Bäumer, 2005). Ergänzend dazu wurden weitere Dimensionen wie Kundenorientierung, Veränderungsfähigkeit und Leistungsorientierung in den Fragebogen aufgenommen.

Im Rahmen der Managementbefragung wurden verschiedene Erfolgsindikatoren erhoben. Als Indikator des finanziellen Erfolgs der Unternehmen wurde ein Erfolgsindex aus zwei Komponenten gebildet: Zum einen die nach Branchen standardisierte EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) der Unternehmen für 2005. Zum anderen eine fünffach abgestufte Gesamteinschätzung des Gewinns der letzten drei Jahre im brancheninternen Vergleich durch das Management. Der entsprechende Erfolgswert konnte für 135 Unternehmen mit einer für die weiteren Untersuchungen ausreichend hohen Streuung abgebildet werden. Auch für das Engagement und die verschiedenen Dimensionen der Unternehmenskultur sowie die Unternehmenskultur insgesamt wurden Statements des TI-Fragebogens und ergänzender Fragen zu jeweils einem Index-Wert zusammengefasst.

Die Analysen zeigen dann zunächst, dass das Engagement der Mitarbeiter in außerordentlich hohem Maße von der erlebten Unternehmenskultur beeinflusst wird ($r = 0,86$; $p < 0,01$) beziehungsweise mit ihr korreliert. Den größten Einfluss auf das Engagement haben unter den verschiedenen Kulturdimensionen Aspekte der Mitarbeiterorientierung wie die Schaffung von Teamgeist und

eines Erlebens von Zugehörigkeit zum Unternehmen sowie die Wertschätzung und das gezeigte Interesse an der Person der Beschäftigten. Im nächsten Schritt kann dann ein weiterer bedeutender Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg ($r = 0,32$; $p < 0,01$) gezeigt werden: Unternehmen mit höher engagierten Mitarbeitern sind signifikant häufiger erfolgreich als Unternehmen mit einem geringeren Engagement der Mitarbeiter. Über eine ergänzende Regressionsanalyse kann weiter gezeigt werden, dass die einzelnen Aspekte der Unternehmenskultur in Kombination bis zu 31 Prozent des finanziellen Unternehmenserfolgs erklären können ($R^2 = 0,31$).

Auch Erkenntnisse aus der Arbeitszufriedenheitsforschung lassen sich für die Wirksamkeit der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg heranziehen. Eine umfassende Metaanalyse von Judge et al. (2001), die rund 250 Studien mit rund 54.000 Probanden einbezieht, beziffert die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung auf $r = 0,30$. Für komplexe Tätigkeiten beträgt der Zusammenhang sogar $r = 0,52$. Auch diese Befunde legen die Schlussfolgerung nahe, dass Maßnahmen, die die Arbeitszufriedenheit verbessern, eine Auswirkung auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter haben.

Schließlich scheint die Verbesserung der Arbeitsplatz- oder Unternehmenskultur auch aus praktischen betriebswirtschaftlichen wie volkswirtschaftlichen Erwägungen erstrebenswert. Erhebungen der Deutschen Rentenversicherung (2008) und der Krankenkassen (Wissenschaftliches Institut der AOK 2009) zeigen, dass Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen und psychische Erkrankungen durchschnittlich mit längeren Ausfall-

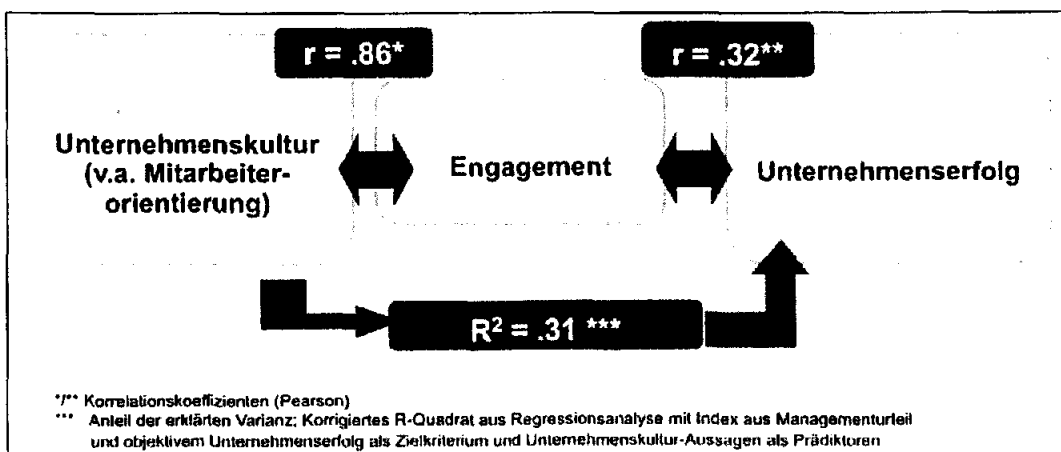


ABBILDUNG 2:
Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

zeiten verbunden sind. Zudem sind psychische Erkrankungen mittlerweile die wichtigste Ursache für Frühverrentungen. In Zeiten eines globalen Wettbewerbs, in denen Unternehmen unter sehr starkem Konkurrenzdruck stehen und Mitarbeiter dementsprechend Leistungsverdichtungen erfahren, ist es unmittelbar evident, dass Unternehmen es sich kaum leisten können, Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter durch inadäquates Verhalten von Führungskräften, mangelhaftes Betriebsklima oder andere Stressoren zu gefährden.

Unmittelbare Evidenz für eine positive Wirkung von Arbeitsplatzkultur in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise konnte auch eine Kurzbefragung des deutschen Great Place to Work[®] Institutes unter Unternehmen, die in den Jahren 2008 und 2009 als Beste Arbeitgeber ausgezeichnet wurden, zu Tage fördern. Entsprechende Unternehmen bezeichnen ihre wirtschaftliche Lage deutlich häufiger als die Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland als gut, haben optimistischere Erwartungen bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Unternehmens in naher Zukunft und gehen deutlich seltener davon aus, dass sie Personal werden abbauen müssen (Hauser 2009).

Einschränkend muss allerdings festgestellt werden, dass Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Arbeitszufriedenheit einerseits und Erfolg andererseits bisher fast immer ausschließlich Querschnittuntersuchungen sind, die Korrelationen feststellen und keine abgesicherten Aussagen über Ursachen und Wirkung machen können. Letztlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass erfolgreiche Unternehmen von ihren Mitarbeitern deshalb besser in Kulturaspekten bewerten werden, weil sie aufgrund ihres Erfolgs größere Ressourcen für die Entwicklung von Kultur einsetzen können (Fischer und Fischer 2005, Judge et al. 2001).

2. FRAGESTELLUNGEN DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG

Wenn nun einerseits festgestellt werden kann, dass die Entwicklung von Arbeitsplatzkultur ein Thema ist, das in deutschen Unternehmen in Zukunft aus verschiedenen Gründen weit oben auf der Agenda stehen wird, und andererseits deutliche Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzkultur und Unternehmenserfolg bestehen, so stellt sich die Frage, wie Unternehmens- oder Arbeitsplatzkultur

konkret zu gestalten ist, um positive Effekte zu erzielen.

Zunächst wird untersucht, bei welchen Aspekten der Arbeitsplatzkultur sich Unternehmen, die sich im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ (Handelsblatt vom 13.02.2009) auszeichnen konnten, von solchen Unternehmen, die keine Auszeichnung bekamen, oder von Ergebnissen für eine repräsentative Auswahl von Unternehmen unterscheiden. Maßgeblich hierfür sind Mittelwertvergleiche bzw. Vergleiche hinsichtlich des Anteils positiver Antworten (Top-Box-Scores) von ausgezeichneten Unternehmen mit Wettbewerbsteilnehmern ohne Auszeichnung bzw. mit Ergebnissen, die anhand von Befragungen in zufällig ausgewählten Unternehmen erhoben wurden.

Die zweite Fragestellung besteht darin, welche Aspekte der Unternehmenskultur eine besonders hohe Bedeutung für Mitarbeiter haben. Untersucht werden hier in erster Linie Korrelationen zwischen einzelnen Statements des TI-Fragebogens, mit denen die Dimensionen des Great Place to Work[®] Modells[®] operationalisiert wurden, mit einer Gesamtbewertung des Unternehmens, die ebenfalls Bestandteil des TI-Fragebogens ist („Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz.“).

Schließlich wird untersucht, inwieweit es Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung gibt, die stark auf eine positiv erlebte Arbeitsplatzkultur einzahlen. Hierfür werden Daten aus einem im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ durchgeführten Kulturaudit in Beziehung gesetzt zu den Ergebnissen der TI-Mitarbeiterbefragung. Es wird unter anderem analysiert, inwieweit sich Unternehmen, die im Rahmen des Wettbewerbs von ihren Mitarbeitern besonders positive Bewertungen erzielen, in ihrer Personalarbeit in bestimmten Bereichen besondere Akzente setzen.

3. UNTERSUCHUNGSDESIGN UND DATENBASIS

Die Analysen der vorliegenden Arbeit haben explizit explorativen Charakter und sollen dazu beitragen, wissenschaftliche Untersuchungen mit präzise formulierten Hypothesen zu stimulieren. Andererseits verfolgen die Analysen das Ziel, Praktikern in den Unternehmen zu verdeutlichen, dass es sich tatsächlich lohnt, das Thema Organisations-

oder Arbeitsplatzkultur anzugehen, und ihnen wichtige Hinweise zu geben, bei welchen Aspekten der Organisationskultur Akzente gesetzt werden sollten.

Folgende Datenquellen wurden im Einzelnen für die Analysen herangezogen:

- die Ergebnisse der Trust Index[®] Mitarbeiterbefragung, welche in allen Unternehmen durchgeführt wurde, die sich an der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ beteiligt haben
- die Ergebnisse eines standardisierten Kulturaudit, das ebenfalls im Rahmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ in allen teilnehmenden Unternehmen durchgeführt wurde
- die Daten einer erweiterten Trust Index[®] Mitarbeiterbefragung, die in 314 Unternehmen im Rahmen der Studie von Hauser et al. (2008) erhoben wurde

3.1 Die Trust Index[®] Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“

Im Rahmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ wurden von Mai bis Oktober 2008 mit dem TI-Fragebogen rund 78.000 Mitarbeiter in 257 Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern befragt. Online befragt wurden 36.212 Mitarbeiter. Einen Papierfragebogen haben 41.631 Mitarbeiter erhalten. Aufgrund dieser Datenbasis lassen sich Aussagen für über 300.000 Mitarbeiter in Deutschland treffen. Pro Unternehmen wurden in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zwischen 200 und 1.000 Mitarbeiter zur Befragung eingeladen. Die durchschnittliche Beteiligungsquote im Teilnehmerfeld betrug 72 Prozent. Die Bearbeitungszeit des Fragebogens belief sich bei der Online-Befragung im Schnitt auf ca. 15 Minuten.

Um ein differenzierteres Bild zu erhalten, werden die 257 Unternehmen drei verschiedenen Größenklassen zugeordnet. 150 Unternehmen fallen in die Kategorie 50-500 Mitarbeiter. 95 Unternehmen beschäftigen zwischen 501 und 5000 Mitarbeiter. Zudem gibt es zwölf Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern.

Die im Rahmen der Benchmarkstudie gewonnene Unternehmensstichprobe ist nicht als repräsentativ in Hinblick auf die Größenklassen und die Branchenstruktur anzusehen. Überproportional vertreten sind zum Beispiel Unternehmen mit mehr als 500 Mit-

arbeitern und Unternehmen der ITK-Branche.

3.2 Das Kulturaudit im Rahmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“

Alle Unternehmen, die sich an der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ beteiligt haben, haben sich neben der Durchführung der TI-Mitarbeiterbefragung einem Kulturaudit unterzogen. In diesem Auditierungsverfahren legt die Personalabteilung dar, welche Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen vorhanden sind und was das Unternehmen unternimmt, um eine positive Arbeitsplatzkultur herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten.

Der Kulturaudit-Fragebogen beinhaltet Fragen, welche allgemeine Informationen über die Unternehmen, demographische Personaldaten und Daten über Gehalt und Sozialleistungen erfassen. Weiterhin werden Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung, Work-Life-Balance, Förderung von Vielfalt und Formen der Mitarbeiterpartizipation erhoben.

Zudem enthält der Fragebogen offene Fragen, die Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie zur Förderung von Arbeitsplatzkultur umfassend beschreiben und in ihren Vorzügen sowie Besonderheiten dargelegt werden können.

Als Strukturierungshilfe werden den Unternehmen neun verschiedene Bereiche vorgegeben, zu denen sie Maßnahmen und Programme beschreiben können:

- Im Bereich *Einstellen und Integrieren* werden Maßnahmen berücksichtigt, die die Unternehmen bei der Einstellung, Begrüßung und Eingliederung neuer Mitarbeiter verwenden.
- Im Bereich *Inspirieren* werden Programme bewertet, die dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die Philosophie des Unternehmens verinnerlichen, mitgestalten und im Arbeitsalltag leben.
- Der Bereich *Informieren* behandelt Konzepte, die der Informationsweitergabe an die Mitarbeiter dienen. Diese Informationen können das aktuelle Unternehmensgeschehen, die Arbeitssituation oder andere für die Mitarbeiter relevante Themen zum Inhalt haben.
- Im Bereich *Zuhören* werden Maßnahmen bewertet, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihren Führungskräften

Feedback zu geben oder eigene Ideen und Vorschläge einzubringen. Bei der Beurteilung wird zudem berücksichtigt, inwiefern die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung einbezogen werden.

- Bei dem Thema *Anerkennen* geht es darum, wie die Leistungen der Mitarbeiter gewürdigt werden.
- Der Bereich *Entwickeln* beinhaltet Konzepte, die der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter dienen.
- Im Bereich *Fürsorge* werden Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Förderung der Gesundheit, Unterstützung von Eltern sowie Unterstützungsangebote, die Unternehmen ihren Mitarbeitern in Notsituationen zukommen lassen, bewertet. Auch das Engagement hinsichtlich der Erhaltung und Förderung der kulturellen Vielfalt sowie die Unterstützung von Frauen und älteren Arbeitnehmern findet bei diesem Punkt Berücksichtigung.
- Im Bereich *Feiern* werden Programme bewertet, die dem Feiern von Erfolgen und der Förderung des Spaßes und der Teamorientierung dienen.
- Im Bereich *Beteiligen* wird berücksichtigt, wie die Mitarbeiter in materieller Hinsicht am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Zum anderen wird bewertet, inwiefern die Mitarbeiter in das gesellschaftliche bzw. gemeinnützige Engagement des Unternehmens einbezogen sind.

Die Maßnahmen jedes Bereichs werden von unabhängigen und vorher umfassend geschulten Ratern anhand von fünf Kriterien bewertet. Diese berücksichtigen die Vielfalt und Zugänglichkeit der Maßnahmen für alle Mitarbeitergruppen. Zudem wird geprüft, ob alle Mitarbeitergruppen die Möglichkeit haben, an der Gestaltung oder Vermittlung der Maßnahmen teilzunehmen. Weiterhin findet die Originalität der Programme, also die unternehmensindividuelle Entwicklung und Ausgestaltung Berücksichtigung. Schließlich ist auch von Interesse, ob die Maßnahmen eine persönliche Note vermitteln und wie die Konzepte durch eine gemeinsame Philosophie verbunden und in sich stimmig sind. Um die Objektivität der Bewertung zu gewährleisten, werden neben einer intensiven Schulung der am Auswertungsprozess beteiligten Personen weitere Maßnahmen getroffen. So basiert die Auswertung mindestens auf dem 4-Augen-Prinzip, d.h. es erfolgt im-

mer eine zweifache Bewertung der Kulturaudit-Unterlagen durch einen Erst- und einen Zweitauswerter. Bei starken Differenzen zwischen den beiden Bewertungen, findet eine Drittauswertung statt.

In ein Ranking der teilnehmenden Unternehmen und für die Erstellung einer Liste der 100 besten Arbeitgeber Deutschlands fließen die durchschnittlichen Bewertungen der Mitarbeiter im Rahmen der TI-Mitarbeiterbefragung und die Bewertungen im Rahmen des Kulturaudit im Verhältnis zwei zu eins ein. Maßgeblich für ein gutes Gesamtergebnis ist somit weniger, welche Maßnahmen und Programme Unternehmen aufsetzen, um Arbeitsplatzkultur zu entwickeln und zu fördern. Bedeutsam ist vor allem, welche Wirkung diese Maßnahmen und Programme bei den Mitarbeitern haben, d.h. wie Arbeitsplatzkultur konkret von den Mitarbeitern erlebt wird.

3.3 Daten aus der Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

Weiters wurden Daten des unter 1.3. skizzierten, im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführten Forschungsprojektes „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ analysiert. Maßgeblich für diese Untersuchung sind die Daten der Trust Index[®] Mitarbeiterbefragung (vgl. Abschnitt 3.1). Die Befragung wurde in 314 zufällig ausgewählten Unternehmen mit mehr als 38.000 Mitarbeitern durchgeführt. Der durchschnittliche Rücklauf bei den Mitarbeiterbefragungen lag bei 58 Prozent. Die Stichprobe kann als repräsentativ für die Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland mit mindestens 50 Mitarbeitern eingestuft werden.

4. ERGEBNISSE

4.1 Unterschiede zwischen sehr guten Arbeitgebern und „normalen“ Arbeitgebern

Unternehmen, die im Rahmen des Wettbewerbs Deutschlands Beste Arbeitgeber eine Position unter den Top-100-Arbeitgebern erreicht haben, unterscheiden sich in allen Bereichen signifikant vom restlichen Teilnehmerfeld. Im Schnitt fällt die Bewertung zen-

traler Arbeitsplatzaspekte in den Sieger-Unternehmen um 17 Prozentpunkte besser aus als im restlichen Teilnehmerfeld.

Insgesamt können rund 70% der Mitarbeiter in den Sieger-Unternehmen bezüglich der Kriterien Identifikation (stolz, beim jetzigen Arbeitgeber zu arbeiten), Bindung (Wunsch, noch lange dort zu arbeiten), Motivation (Einsatzbereitschaft) als hoch engagiert gelten – unter den nicht-platzierten Unternehmen, ist es ca. die Hälfte.

Vor allem heben sich die Top 100 Arbeitgeber in solchen Bereichen ab, die generell von den Beschäftigten in Unternehmen eher kritisch bewertet werden, wie etwa beim Thema persönliche Aufmerksamkeit oder Anerkennung (finanziell oder nicht finanziell).

In folgenden Einzelbereichen zeigen sich die deutlichsten Differenzen zwischen den Top 100 Arbeitgebern und dem restlichen Teilnehmerfeld:

- angemessene Beteiligung an den Gewinnen des Unternehmens (Differenz von 30% in der Top Box, d.h. im Anteil von Mitarbeitern, die die Aussagen mit „trifft fast völlig zu“ oder „trifft teilweise zu“ eingestuft haben)
- Einzigartige Sozialleistungen (29%)
- Angemessene Bezahlung (26%)
- Mitarbeiter werden zu gutem Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben ermutigt (25%)
- Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz (25%)
- Wir ziehen alle an einem Strang (25%)

- Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person nicht nur als Arbeitskraft (24%)
- Jeder hat die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen (24%)
- Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit (24%)

Auch wenn sich die Sieger-Unternehmen in punkto Qualität und Attraktivität als Arbeitgeber deutlich vom restlichen Teilnehmerfeld abheben, zeigt auch das restliche Teilnehmerfeld im Vergleich mit bundesdeutschen Durchschnittswerten ein recht hohes Niveau in punkto mitarbeiterorientierter Arbeitsplatzkultur.

So zeigt ein Vergleich mit einer repräsentativen Auswahl an Unternehmen aus der Studie von Hauser et al. (2007), dass sich die Teilnehmer von „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2009“ allesamt auf einem deutlich höheren Niveau bewegen als der deutsche Unternehmensdurchschnitt. Die nicht ausgezeichneten Wettbewerbsteilnehmer liegen durchschnittlich um 11 Prozentpunkte besser als der Bundesdurchschnitt, das Gesamtteilnehmerfeld DBA 2009 sogar um 18 Prozent. Dies zeigt deutlich, dass es in der Wahrnehmung der Arbeitsplatzkultur durch die Mitarbeiter erhebliche Unterschiede zwischen sehr guten und „gewöhnlichen“ Unternehmen gibt.

Im Vergleich zum Vorjahr ist festzustellen, dass es in der Gruppe der Top-100-Unternehmen punktuell positive Entwicklungen gibt. Eine Steigerung von 5% wurde bei-

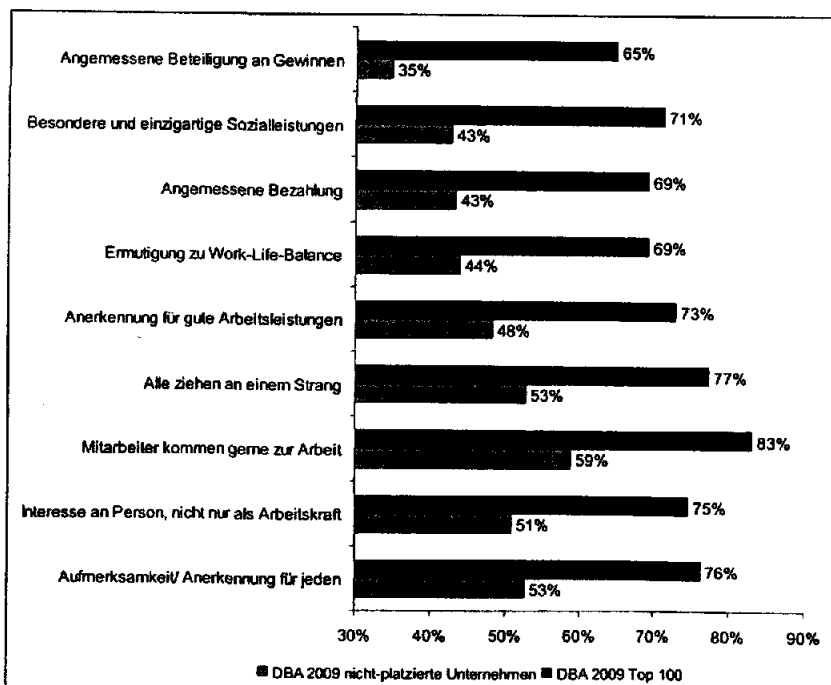


ABBILDUNG 3:

Die größten Unterschiede zwischen platzierten und nicht-platzierten Unternehmen im Wettbewerb Deutschlands "Beste Arbeitgeber 2009"

spielsweise bei der Frage „Die Mitarbeiter werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.“ erzielt. Auffallend ist insgesamt die positive Entwicklung im Bereich der Fürsorge (Arbeitsumgebung, Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance, Angebot an Sozialleistungen), die zeigt, dass sich die ausgezeichneten Arbeitgeber diesem Thema verstärkt widmen. Maßnahmen, die auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz zielen, aber auch eine Unterstützung der Mitarbeiter in ihrem Privatleben bedeuten, rücken zunehmend in den Fokus der Personalarbeit.

4.2 Wichtige Treiber für eine positive Arbeitsplatzkultur

Bei der Analyse für wichtige Treiber einer positiven Arbeitsplatzkultur wurde im Sinne einer explorativen Analyse auf Korrelationen zwischen einer globalen Bewertung des Arbeitsplatzes („Alles im Allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“) und der Bewertung einzelner Merkmale im Sinne der Dimensionen des Great Place to Work® Modells® Bezug genommen (vgl. Abschnitt 1.2). Sicherlich bedeutet eine Korrelation keine Kausalität und gerade bei globalen Bewertungen der Arbeit oder des Arbeitsplatzes sind besondere Urteilstendenzen, insbesondere Halo-Effekte von einer sehr positiven Gesamteinschätzung auf die Bewertung einzelner Merkmale der Arbeit, zu berücksichtigen (z.B. Borg 2003). Dennoch ist davon auszugehen, dass in erster Linie die Wahrnehmung eines konkreten Aspekts der Arbeit - etwa des Einkommens oder der Arbeitsinhalte - die Gesamtwahrnehmung der Arbeitsplatzkultur beeinflusst als umgekehrt. So konnte z.B. an anderer Stelle gezeigt werden, dass die Gewinnbeteiligung relativ stark auf das Empfinden distributiver Gerechtigkeit wirkt (Fischer et al. 2008).

Betrachtet man nunmehr die Korrelationen einzelner konkreter Merkmale mit der Gesamtbewertung der Arbeitsplatzkultur, so zeigt sich, dass vor allem drei Themenfelder oben auf der Liste stehen:

- Zu nennen ist zunächst die Dimension *Teamgeist*. Hohe Korrelationen weisen Items auf wie „Wir fühlen uns hier wie eine ‚Familie‘ bzw. haben einen guten Teamgeist“ ($r=0,65$), „Mitarbeiter ziehen hier alle an einem Strang.“ ($r=0,65$), „Als neuer Mitarbeiter fühlt man sich hier willkommen.“ ($r=0,61$) sowie „Ich kann hier ‚ich

selbst sein‘ und muss mich nicht verstellen.“ ($r=0,61$).

- Darüber hinaus ist die *Glaubwürdigkeit des Managements* ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitsplatzkultur. Dafür stehen hohe Korrelationen für Items wie „Die Geschäftspraktiken der Führung sind ehrlich und ethisch vertretbar.“ ($r=0,64$), „Die Führungskräfte machen ihre Arbeit kompetent.“ ($r=0,63$), „Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein.“ ($r=0,61$) sowie „Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und bei der Koordination von Mitarbeitern.“ ($r=0,61$).
- Schließlich zeigt sich das Thema *Anerkennung und Wertschätzung* als eine wichtige Facette einer positiven Arbeitsplatzkultur, die in verschiedenen Dimensionen des Great Place to Work® Modells® vertreten ist. Hierfür stehen hohe Korrelationen mit der Gesamtbewertung des Arbeitsplatzes für Items wie „Ich werde hier unabhängig von meiner Position als vollwertiges Mitglied behandelt.“ ($r=0,66$), „Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.“ ($r=0,66$) sowie „Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.“ ($r=0,62$).

Aus den Korrelationsanalysen lässt sich somit unter Vorbehalt bezüglich Kausalität und etwaiger verzerrender Urteilstendenzen schlussfolgern, dass eine positive Arbeitsplatzkultur insbesondere dann entsteht, wenn man sich um einen guten Teamgeist bemüht, im Management Glaubwürdigkeit - im Sinne einer hohen Kompetenz gepaart mit einer gewissen Geschäftsethik - gegenüber den Mitarbeitern demonstriert sowie Möglichkeiten der Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen von Mitarbeitern schafft.

Vergleicht man nun diese Ergebnisse mit Resultaten darüber, wie sich Arbeitgeber auf der Top-100-Liste von anderen Teilnehmern an der Benchmarkstudie unterscheiden, so zeigen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Themen wie Anerkennung und Teamgeist sind in beiden Auswertungen stark vertreten, d.h. sie haben erstens eine hohe Relevanz für die Gesamtbewertung und machen zweitens Unterschiede zwischen, wenn man so möchte, sehr guten und guten Unternehmen aus.

Eine Besonderheit stellt ferner der Themenkomplex Work-Life-Balance, Gehalt bzw. Beteiligung an Gewinnen sowie besondere Sozialleistungen dar. Diese Merkmale, die im

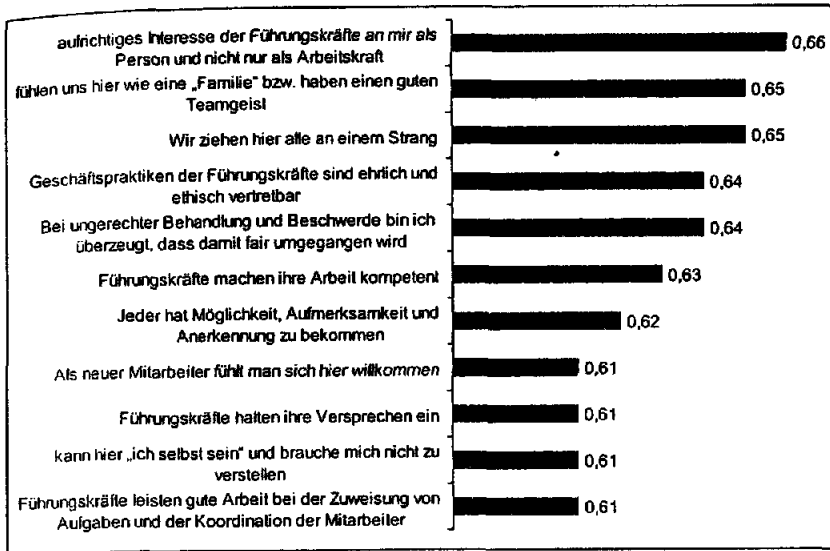


ABBILDUNG 4:

Die höchsten Korrelationen zwischen einzelnen Items des TI-Fragebogens und einer globalen Bewertung des Arbeitsplatzes

Rahmen der Benchmarkstudie im Vergleich zu anderen Items ohnehin zurückhaltend bewertet werden, machen einen großen Unterschied zwischen sehr guten und guten Unternehmen aus. Ihre Relevanz ist für das Thema Work-Life-Balance als hoch einzustufen ($r=0,59$, „Die Mitarbeiter werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.“). Relevanzen für Gewinnbeteiligung, Angemessenheit des Einkommens und Sozialleistungen sind etwas geringer ($r=0,55$: „Ich denke, ich werde angemessen an den Gewinnen des Unternehmens beteiligt.“; $r=0,56$: „Die Mitarbeiter werden hier für die geleistete Arbeit angemessen bezahlt.“; $r=0,51$: „Wir haben besondere und einzigartige Sozialleistungen.“).

4.3 Einfluss von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung auf die Unternehmenskultur

Bisher wurde in den statistischen Analysen ausschließlich auf Aussagen der Mitarbeiter über die Arbeitsplatzkultur in ihrem Unternehmen abgestellt. Ein Mehrwert der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ liegt sicherlich darin, dass sich die subjektiven Aussagen der Mitarbeiter in Verbindung bringen lassen mit vergleichsweise objektiv bewerteten Maßnahmen und Programmen, die die Unternehmen durchführen, um eine positive Arbeitsplatzkultur herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten. Unterschiede zwischen Top-Arbeitgebern, d.h. Unternehmen auf der Liste der 100 besten Arbeitgeber, und anderen Teilnehmern an der Benchmarkstudie auf den einzelnen

Dimensionen des Kulturaudits sind auf den ersten Blick wenig prägnant: Große Unterschiede bestehen vor allem in den Dimensionen Entwickeln (5,3 Punkte auf der Bewertungsskala von 0 bis 25 Punkte), Beteiligen (5,2 Punkte) sowie Einstellen und Integrieren (5,1 Punkte). Auch die Dimension Anerkennen (5,0 Punkte) unterscheidet zwischen sehr guten und guten Arbeitgebern. Vergleichsweise gering sind die Unterschiede in der Dimension Fürsorge (3,9 Punkte), wobei in Letztere immerhin das Themenfeld Work-Life-Balance fällt.

Zwischen den Größenklassen zeigen sich zum Teil deutlichere Unterschiede. Als Trend lässt sich feststellen, dass große Unternehmen positivere Bewertungen erzielen als kleine Unternehmen. Die durchschnittliche Bewertungsdifferenz von der Größenklasse der Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern zur Größenklasse der Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern liegt bei 4,7 Punkten (Bewertungsskala 0 bis 25 Punkte). Die deutlichsten Abweichungen bestehen im Bereich Fürsorge mit einer Differenz von 8,2 Punkten, gefolgt von den Bereichen Beteiligen (6,3 Punkte) und Entwickeln (6 Punkte). Die geringste Differenz zeigt sich beim Thema Einstellen (1,9 Punkte). Diese Ergebnisse stehen nahezu diametral im Widerspruch zu entsprechenden Vergleichen für die TI-Mitarbeiterbefragung, wo kleinere Unternehmen tendenziell besser bewertet werden als große Unternehmen.

Für eine vergleichbare Relevanzanalyse wie in Kapitel 4.2 wurden die Ergebnisse der TI-Mitarbeiterbefragung auf Unternehmensebene aggregiert. Für 250 Unternehmen wurde ein Gesamtscore der Mitarbeiterbefragung als durchschnittlicher Anteil der zu-

TABELLE 1:
Ausgewählte Ergebnisse
aus dem Kulturaudit im
Rahmen der Bench-
markstudie "Deutsch-
lands Beste Arbeitgeber
2009"

Dimension des Kulturaudit	Mittelwertunterschied zwischen Top-100-Unternehmen und Wettbewerbsteilnehmern	Korrelation mit TI-Gesamtscore des Unternehmens
Einstellen und Integrieren	5,1*	0,44*
Inspirieren	4,8*	0,32*
Informieren	4,4*	0,37*
Zuhören	4,6*	0,37*
Anerkennen	5,0*	0,41*
Entwickeln	5,3*	0,35*
Fürsorge	3,9*	0,29*
Feiern	4,9*	0,46*
Beteiligen	5,2*	0,38*

stimmenden Antworten auf alle Fragen des Fragebogens berechnet. Dieser Gesamtscore lässt sich auf Unternehmensebene mit den Bewertungen aus dem Kulturaudit in Verbindung bringen.

Die Ergebnisse entsprechender Korrelationen sind auf den ersten Blick überraschend: Die höchsten Korrelationen finden sich für die Dimension Feiern ($r=0,46^{**}$), gefolgt von Einstellen ($r=0,44^{**}$) und Anerkennen ($r=0,41^{**}$). Vergleichsweise geringe Korrelationen finden sich für die Dimensionen Inspirieren ($r=0,32^{**}$) und Fürsorge ($r=0,29^{**}$).

Ein durchgängiges Ergebnis für die verschiedenen Analyseperspektiven ist somit vor allem für das Themenfeld Anerkennung festzustellen: Hier zeigen sich sowohl auf der Ebene der TI Mitarbeiterbefragung als auch auf der Ebene des Kulturaudits starke Unterschiede zwischen Top-Arbeitgebern und anderen Unternehmen, die an der Benchmarkstudie teilgenommen haben. Darüber hinaus kann dem Themenfeld Anerkennung sowohl durch das Mitarbeiterurteil im Rahmen der Mitarbeiterbefragung als auch durch das Expertenurteil über Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung eine hohe Relevanz für die Arbeitsplatzkultur bescheinigt werden.

Vergleichsweise einfach auf einen Nenner zu bringen sind ferner die Ergebnisse für das Thema Teamgeist, das aus Mitarbeitersicht eine hohe Relevanz hat und für das große Unterschiede zwischen Unternehmen auf der Top-100-Liste und Teilnehmern an der Benchmarkstudie, die es nicht auf die Liste geschafft haben, festgestellt werden können. Letztlich werden die Dimensionen Einstellen und Integrieren sowie Feiern des Kulturaudits stark auf das Thema Teamgeist einzahlen – Erstere dadurch, dass die Passung von Mit-

arbeitern in das Unternehmen bzw. in ein bestimmtes Arbeitsteam besondere Berücksichtigung findet.

Für die aus Mitarbeiterperspektive hoch relevante Glaubwürdigkeit des Managements lässt sich keine direkte Passung zum Kulturaudit herstellen. Dies wird aber in erster Linie methodisch bedingt sein. Glaubwürdigkeit des Managements wird sich insbesondere durch Information herstellen lassen. Im Rahmen des Kulturaudits wird jedoch weniger der Inhalt von Informationsmaterialien und -medien in den Unternehmen bewertet als vielmehr deren Verbreitung, Originalität und Interaktivität.

Passend scheinen auch die Ergebnisse zum Themenfeld Einkommen, Sozialleistungen und Beteiligung an Unternehmensgewinnen. Diese machen sowohl in der Mitarbeiterbefragung als auch im Kulturaudit einen signifikanten Unterschied zwischen Top-Arbeitgebern und guten Arbeitgebern. Ihre Relevanz ist in beiden Auswertungssträngen im Vergleich zu den vorgenannten Themen wie Anerkennung und Teamgeist als nachgeordnet einzustufen.

Interessant fallen ferner die Ergebnisse zum Themenfeld Work-Life-Balance aus. Diesem wird eine vergleichsweise hohe Relevanz in der TI-Mitarbeiterbefragung bescheinigt. Darüber hinaus zeigt sich, dass sich Unternehmen, die sich für die Liste der Top-100-Arbeitgeber qualifizieren konnten, aus Mitarbeitersicht in diesem Bereich profilieren und sich im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelt haben. Als ein Teilbereich der Dimension Fürsorge fallen die Unterschiede zwischen sehr guten und guten Arbeitgebern sowie die Relevanz für die Gesamtbewertung der Arbeitsplatzkultur gering aus. Einschränkung ist allerdings festzustellen, dass

die Dimension Fürsorge im Kulturaudit deutlich mehr umfasst als das Thema Work-Life-Balance und insgesamt sehr heterogen erscheint (vgl. Kapitel 3.2). Womöglich besteht hier für Unternehmen eine Chance, sich in ihrer Fürsorge-Leistung stärker als bisher über das Thema Work-Life-Balance zu profilieren. Eher zurückhaltend aus Sicht der vorliegenden Ergebnisse ist ein klassisches Feld der Personalentwicklung, nämlich die Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter zu bewerten. Hier zeigen sich zwar deutliche Unterschiede im Vergleich von Top-100-Unternehmen und anderen Teilnehmern an der Benchmarkstudie. Aufgrund der Ergebnisse der Relevanzanalysen sowohl über die Mitarbeiterbefragung als auch über das Kulturaudit hat dieses Thema keine zentrale Bedeutung.

5. DISKUSSION

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen eindrucksvoll, dass es große Unterschiede zwischen guten und „normalen“ Arbeitgebern gibt und dass sich sehr gute Unternehmen durch bestimmte charakteristische Merkmale auszeichnen. Trotz der weiterhin bestehenden Probleme in der Messung ist davon auszugehen, dass die vorliegenden Ergebnisse eine hohe praktische Relevanz haben, da mittlerweile von einem bedeutsamen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung bzw. zwischen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und betriebswirtschaftlichem Erfolg ausgegangen werden kann.

Für den betrieblichen Praktiker kann aus den vorliegenden Untersuchungen geschlussfolgert werden, dass sich eine erfolgreiche Unternehmens- oder Arbeitsplatzkultur vor allem dann einstellt, wenn

- Teamgeist im Unternehmen aktiv gefördert wird - sei es durch eine entsprechende Einstellungspolitik, die Mitarbeiter, die gut ins Unternehmen passen, rekrutiert, sei es durch die Förderung des informellen Miteinanders, etwa im Rahmen von Betriebsfeiern
- das Management hohe fachliche und ethische Standards an sich selbst legt und diese entsprechend ins Unternehmen kommuniziert
- im Unternehmen viel Wert auf Anerkennung und persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter gelegt wird und dementsprechend viele Wege geschaffen werden, um Anerkennung auszusprechen.

Besondere Profilierungsmöglichkeiten liegen vor allen in den Themenfeldern,
 - verstärkt Maßnahmen zur Förderung von Work-Life-Balance anzubieten,
 ± ein besonderes System der Gewinnbeteiligung - einschließlich entsprechender Sozialleistungen - zu schaffen

Aus wissenschaftlicher Sicht zeigen die vorliegenden Ergebnisse sicherlich eine Vielzahl von Forschungsfragen auf, mit denen die vorliegenden eher groben Erkenntnisse weiter differenziert werden können. Insbesondere ist es bedauerlich, dass bis heute keine umfassende Längsschnittstudie vorliegt, mit der der Frage einer kausalen Beziehung zwischen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens nachgegangen werden kann (Fischer und Fischer 2005).

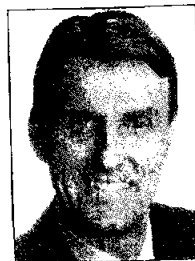
LITERATUR

- Bismarck, W.-B. von & Bäumer, J. (2005). Mitarbeiterbefragung: Visionen und Trends. Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 2, 36-40.
- Borg, I. (2003). Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47, 1-11.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009). Das halbe Leben. Für eine neue Kultur der Arbeit. Zitiert im Internet: www.das-halbe-leben.de
- Deutsche Rentenversicherung (Hrsg.) (2008). Rentenversicherung in Zeitreihen. Ausgabe 2008. DRV-Schriften Band 22.
- Fischer, L. & Fischer, O. (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie. Wirtschaftspsychologie, 7, 5-20.
- Fischer, L., Jacobs, G. & Hauser, F. (2008). Gerechtigkeitsempfinden in deutschen Organisationen. Determinanten und Konsequenzen. Wirtschaftspsychologie, 3, 112-127.
- Great Place to Work® Institute (2004). Great Place to Work® Trust Index® Development and Testing. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Handelsblatt (2009). Leistung gegen Vertrauen. Ausgabe vom 13.02.2009, Seite 2.
- Hauser, F. (2009). Sind Deutschlands beste Arbeitgeber auch in der Krise besser? Vortrag auf dem Fachkongress: Innovation jetzt! Besser durch die Krise dank Mitarbeiterorientierung! Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 13.05.2009.
- Hauser, F., Schubert, A. & Aicher, M. (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bun-

- desministeriums für Arbeit und Soziales. Forschungsbericht 371.
- Heitmeyer, W. (Hrsg.) (2009). Deutsche Zustände: Folge 7. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hyde, L. (1983). The gift: Imagination and the erotic life of property. New York: Vintage Books.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2005): IAB Kurzbericht. Ausgabe Nr. 24 / 8.12.2005.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.
- Kienbaum Managementberatung (2008). Trends im Human Resource Management. Zitiert im Internet: www.kienbaum.de
- Lessing, H.-G. (2007). Robert Bosch. Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- Levering, R. (2000). A great place to work. What makes some employers so good (and most so bad). San Francisco: Great Place to Work® Institute.
- Levering, R., Katz, M. & Moskowitz, M. (1984). Computer Entrepreneurs: Who is making it big and how in America's upstart industry. New York: New American Library.
- Lyman, Amy (2008). Creating Trust: It's Worth the Effort. A Great Place to Work® whitepaper.
- Mayo, Elton (1949). Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt a.M.: Verl. d. Frankfurter Hefte.
- Schein, E. A. (1985). Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulte, K. (2005). Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Wissenschaftliches Institut der AOK (2009). Steigender Krankenstand: Psychische Erkrankungen weiterhin auf dem Vormarsch. Pressemitteilung vom 25.02.09.



DR. KARSTEN SCHULTE
kschulte@greatplacetowork.de



FRANK HAUSER



JOHANNA KIRSCH

Great Place to Work®
Institute Deutschland
Sülzburgstr. 104-106
50937 Köln

Andrea Weitz (Hrsg.)

Talentmanagement im Mittelstand

Viele hochtalentiertere Fach- und Führungskräfte wandern zunehmend ins Ausland ab. Die vor Ort bleibenden sind eher wenig mobil und stellen immer höhere Ansprüche. Insbesondere mittelständische Unternehmen leiden zunehmend unter Fach- und Führungskrätemangel und sind damit gezwungen, sich dem "War for Talents" zu stellen. Dieses Buch bietet die Möglichkeit, sich mit allen relevanten Aspekten von Talentmanagement auseinanderzusetzen, wobei vor allem die drei Bereiche "Messung, Entwicklung und Einsatz von Talenten" im Fokus stehen. Hierbei werden von allen Autoren Talente im Sinne von Kompetenzen begriffen, so dass eine enge Verknüpfung zu einem ganzheitlichen Kompetenzmanagement hergestellt wird. Neben grundlegenden theoretischen Beiträgen sind vor allem Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen enthalten, die Anregungen geben, wie Konzepte aufgesetzt und implementiert werden können.

160 Seiten, ISBN 978-3-89967-574-0, Preis: 20,- Euro

PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28, 49525 Lengerich, Tel. ++ 49 (0) 5484-308, Fax ++ 49 (0) 5484-550,

E-Mail: pabst.publishers@t-online.de – www.pabst-publishers.de – www.psychologie-aktuell.com