

Sinnvolle Zertifizierung

Wie man ein „Great Place to work“ wird

André Krabbe

Die WL Bank gehört im Jahr 2011 zu den besten Arbeitgebern in Deutschland. Das jedenfalls sagt die Jury des Wettbewerbs „Great Place to Work“. Sie hat Unternehmen aller Branchen und Größenklassen auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen und ausführlichen Audits geprüft und die 100 besten von ihnen ausgezeichnet. Warum sich die WL Bank der durchaus zeit- und kostenintensiven Wettbewerbsteilnahme unterzogen hat, welche Erfahrungen sie mit der Teilnahme gemacht hat und wie sie die Ergebnisse nutzt, beschreibt der folgende Beitrag.

Die WL Bank – Pfandbriefbank-Tochter der WGZ Bank mit Hauptsitz in Münster – neigt eigentlich nicht zur Nabelschau. Mit mehr als 130 Jahren Erfahrung in der Immobilien-, Kommunal- und Staatsfinanzierung interessieren sie nachhaltige Strategien, zukunftsfähige Produkte und neue Geschäftsfelder weit mehr als die zweckfreie Selbstbetrachtung.

Dennoch hat sich das Haus in seiner jüngeren Geschichte schon mehrfach mit der eigenen Unternehmenskultur und deren Auswirkungen beschäftigt. Bereits vor fünf Jahren nahm die WL Bank an einer wissenschaftlichen Studie zu „Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement in Deutschland“ teil, die das Forschungsinstitut psychonomics sowie das Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) durchführten.

Ziel der Untersuchung: Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg nachzuweisen und zu analysieren. Dazu wurden alle Mitarbeiter gebeten, einen Fragebogen mit 99 Fragen zur individuellen Arbeitsumgebung in der Bank sowie zur vergangenen und erwarteten Entwicklung des Arbeitsplatzes auszufüllen. Rund 70 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligten sich daran.

Vorab hatte die Personalabteilung Informationen über Sinn und Ziele der Aktion und über die Vertraulichkeit aller Angaben verschickt. Über die Ergebnisse der Befragung erhielt die WL

Bank eine Auswertung auf Basis aller Antworten, eine tiefere Gliederung in kleinere Organisationseinheiten erfolgte jedoch nicht. Als Vergleichswerte lieferte psychonomics die Durchschnittswerte aller Studienteilnehmer (bundesweit rund 360 Unternehmen aus zwölf Branchen).

Die Ergebnisse wurden intern analysiert und gaben Anstoß für diverse Optimierungsmaßnahmen. Allerdings ließen sie sich als ausschließlich innengerichtetes Instrument nicht für die externe Mitarbeiterwerbung einsetzen. Das ist aber durchaus erstrebenswert, denn angesichts des demografischen Wandels wird der Erfolg eines Unternehmens zukünftig mehr denn je von seiner Attraktivität als Arbeitgeber abhängen.

Gütesiegel für die Außenwirkung

Zwar muss sich die WL Bank aufgrund ihrer guten Reputation noch nicht aktiv am War for Talents beteiligen, dennoch macht die absehbare Verknappung von Fachkräften und Auszubildenden auch für sie ein offensiveres Personalmarketing nötig. Deshalb suchte das Institut nach einer Möglichkeit, seine gute Unternehmenskultur durch ein Arbeitnehmer-Gütesiegel aktiv nach außen darzustellen.

Auszeichnungen für Unternehmen gibt es wie Sand am Meer. Deshalb ging es darum, einen Wettbewerb zu finden, der ein wirkliches Alleinstellungsmerkmal besitzt und sich somit auch in der Außenwirkung deutlich abhebt: Die Beteiligung und Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wesentli-

ches Kriterium für das anschließende Ranking.

Darum entschloss sich die Bank im Jahr 2009 erstmals zur Teilnahme am Wettbewerb „Great Place to Work“. Neben der Innenreflexion über die Leitfragen „Sind die im Jahr 2006 identifizierten Optimierungspotenziale gehoben worden?“ und „Werden Veränderungen bei den Mitarbeitern als Verbesserung wahrgenommen und geschätzt?“ sollte sich die Teilnahme diesmal auch in der öffentlichen Wahrnehmung niederschlagen. Denn mit der erhofften Platzierung auf einer Bestenliste von bundesweit 100 Arbeitgebern ist beim „Great-Place-to-Work“-Wettbewerb die werbliche Nutzung eines entsprechenden Zertifikats verbunden (siehe Info-Kasten).

Auch diesmal mussten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Beantwortung eines Online-Fragebogens gewonnen werden. Der Zeitaufwand entsprach dabei etwa 20 Minuten. Das Handling bot aber etwas mehr Komfort: Die Beantwortung konnte bei Bedarf unterbrochen und später wieder aufgenommen werden, weil die bis dahin gegebenen Antworten zwischengespeichert wurden. Die Befragung erreichte eine Rücklaufquote von 72 Prozent – ohne dass zusätzlich zu den üblichen Informationen weitere Motivationsmaßnahmen initiiert werden mussten.

Neben dieser Befragung musste sich die Personalabteilung einem so genannten Culture-Audit zur Unternehmenskultur unterziehen. Dabei handelt es sich um eine schriftliche Befragung zu den Themenbereichen „Einstellen und Integrieren“, „Inspirieren“, „Informieren“, „Zuhören“, „Anerkennen“, „Entwickeln“, „Fürsorge“, „Feiern“ und „Beteiligen“ sowie einige optionale Sonderthemen.

Die Beantwortung dieser Fragen im Volltext – also kein Multiple-Choice – entpuppte sich als eine Mammutaufgabe,

deren Umfang die Abteilung zeitlich und inhaltlich unterschätzt hatte. Um die Antworten dennoch rechtzeitig, vollständig und zur Zufriedenheit aller Beteiligten zusammenzutragen, mussten einige Überstunden investiert werden. Nach Erfahrung der WL Bank sollte allein für diesen Teil des Wettbewerbs eine Zeit von mindestens zwei Wochen veranschlagt werden.

Ehrgeiz geweckt

Mit dem Ergebnis der Wettbewerbsteilnahme, das etwa zwei Monate nach Ende der Teilnahmefrist bekannt gegeben wurde, war das Institut im Großen und Ganzen zufrieden. Allerdings wurde mit Rang 117 eine Platzierung auf der Bestenliste knapp verfehlt. Damit wurde zwar die ausgeprägte Unternehmenskultur in der WL Bank mit einem guten Abschneiden honoriert, für die angestrebte Werbemöglichkeit nach außen fehlte aber das entscheidende Quäntchen. Darum entschieden sich Vorstand und Personalabteilung relativ früh zu einer wiederholten Teilnahme im Folgejahr mit dem erklärten Ziel, es diesmal unter die TOP 100 der besten Arbeitgeber Deutschlands zu schaffen.

Während der Vorbereitung auf die erneute Teilnahme erwiesen sich die Erfahrungen aus dem Vorjahr als hilfreich. Zum einen wurde der Betriebsrat von Anfang an in das Prozedere einbezogen, wie er selbstverständlich auch an der Auswertung der Ergebnisse und der Umsetzung in einzelne Maßnahmen aktiv beteiligt war. Dadurch erhielt die neuerliche Wettbewerbsteilnahme auch von dieser Seite Rückenwind.

Des Weiteren wurde diesmal die Auswertung nicht nur auf Institutsebene, sondern bis auf Abteilungsebene gegliedert. Zwar wäre eine Ergebniszusammenstellung nur auf Unternehmensebene kostengünstiger. Sie lässt aber nach Erfahrung der WL Bank keine echte Potenzial-

analyse und keine Konkretisierung in spezifische Verbesserungsmaßnahmen zu. Mit den Ergebnissen des diesjährigen Wettbewerbs soll hingegen eine zielgenaue Implementierung operativer Maßnahmen ermöglicht werden.

Für das erneute Culture Audit veranschlagte die Bank diesmal von vornherein deutlich mehr Zeit. Außerdem wurde externe Beratung in Anspruch genommen. Vorrangiges Ziel war es, eine möglicherweise bestehende Betriebsblindheit der Personalabteilung für die eigenen Leistungen und Angebote durch die Sicht eines erfahrenen Dritten auszugleichen. Die kritische Außensicht auf das aus verschiedenen Quellen zusammengetragene Material für das Audit trug erheblich zur Schlüssigkeit und Vollständigkeit der Dar-

stellung bei. Auch förderte die persönliche Erfahrung der Personalberaterin aus früheren Wettbewerben die inhaltliche wie formale Abrundung des Audits, so dass dessen Fertigstellung in Summe zwar als arbeitsreich, aber auch als deutlich stressreduziert empfunden wurde.

Auch die durch die früheren Wettbewerbsergebnisse angestoßenen Veränderungen fanden selbstverständlich Eingang in das Audit. Seit der ersten Teilnahme hatte die Bank schließlich viel erreicht: In Sachen Familienfreundlichkeit, Gesundheitsmanagement und Nachwuchskräfteförderung hat die WL Bank erheblich investiert und steht hier mittlerweile sehr weit vorn. Genauere Informationen dazu finden sich im „Karriere-Portal“ der Homepage www.wlbank.de.



Absolute Vertraulichkeit war bei der Befragung wichtig.

„Great Place to Work“

- ▶ Jährlich durchgeführter Arbeitgeberwettbewerb des deutschen „Great-Place-to-Work“-Instituts in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der Universität zu Köln, dem Handelsblatt und dem „personalmagazin“.
- ▶ Teilnahmeberechtigt sind Unternehmen aller Branchen, Regionen und Größenklassen.
- ▶ Teilnahme über eine Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein Culture Audit.
- ▶ Teilnahmekosten sind abhängig von Art und Intensität der Ergebnisauswertung.
- ▶ Gewinn: Bei Platzierung auf der TOP-100-Liste wird ein Gütesiegel verliehen, das werblich genutzt werden kann.

Die hohe Qualität des Audits hat nach Einschätzung der WL Bank sicher einen maßgeblichen Anteil am guten Abschneiden der Bank gehabt – die Investition in externe Kräfte hat sich hier also gelohnt.

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Fragebogenaktion lief zunächst etwas schleppend an. Es stellte sich heraus, dass manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das erklärte Ziel „Wir wollen das Siegel“ und die damit einhergehende Betonung des Wettbewerbsformats verunsichert waren. Hier musste klargestellt werden, dass es sich trotzdem weiterhin um eine ergebnisoffene Befragung handelte. In diesem Rahmen war auch die erneute Zusicherung der absoluten Vertraulichkeit hilfreich. Ein Mehr an Motivation verbot sich jedoch mit Blick auf die ver-

traglich festgelegte Form und Menge der Mitarbeiterinformation, die durch das „Great-Place-to-Work“-Institut vorgeschrieben und überprüft wurde.

Das Ergebnis all dieser Anstrengungen war ein besonderes Weihnachtsgeschenk, nämlich die Einladung zur Preisverleihung im Februar 2011 – als einer der „Besten Arbeitgeber Deutschlands 2011“.

Positive Außenwirkung

Das damit verliehene Gütesiegel setzt die WL Bank im Rahmen des Personalmarketings überall dort ein, wo potenziell Beschäftigte erreicht werden können. Das reicht von Stellenanzeigen und Präsentationen über das Karriere-Portal im Internet bis hin zu Funkspots im Lokalradio und Außenwerbung auf regionalen Linienbussen.

Intern wurde das Siegel dagegen nur behutsam durch Plaketten am Eingang platziert. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gab es zum Dank für die Unterstützung eine personalisierte Bürotasche.

Warum nun aber gerade die Teilnahme an „Great Place to Work“? Es gibt schließlich auch andere Arbeitgeberwettbewerbe, mit deren Bewertung sich werben ließe. Für die WL Bank sind mehrere Beweggründe ausschlaggebend. Ein besonderer Pluspunkt für „Great Place to work“ ist die Unterstützung des Wettbewerbs durch das BMAS. Das Engagement kommt nicht von ungefähr: Das Ministerium hat das Verfahren selbst einmal durchexerziert und kann seine Qualität daher aus eigener Erfahrung beurteilen.

Schon seit Jahren gibt es eine gute Kooperation zwischen der auch vom BMAS getragenen Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und „Great Place to Work“. Aus Sicht des Ministeriums bietet der Benchmark-Wettbewerb „Deutschlands Bester Arbeitgeber“ das beste Verfahren am Markt. Die Kombination aus

vertraulicher Befragung (objektive Beurteilung) der Beschäftigten und ausformulierter Beschreibung (subjektive Darstellung) durch das Management ermöglicht eine angemessene Berücksichtigung aller Details.

Sowohl das befragte Unternehmen als auch die Mitbewerber und nicht zuletzt die Politik erhalten so geprüfte Beispiele guter Praxis. „Wir erfahren hierdurch, was wirklich geht“, meint Peer-Oliver Villwock, einer der zuständigen Referatsleiter im BMAS. Für ihn ist die besondere Herausforderung, dass zwei Drittel der Bewertung von der Mitarbeiterbefragung abhängen. Gegenüber anderen Wettbewerben gewinnen nicht die Unternehmen mit den besten Hochglanzbroschüren.

Nur dann, wenn die Verbesserungen auch bei den Beschäftigten ankommen, seien vordere Platzierungen möglich. „Das ist der Reiz und zugleich die Herausforderung dieses Wettbewerbs“, so Villwock weiter. Der Mehrwert für die einzelnen Unternehmen bestehe aus belastbaren Ergebnissen und aussagefähigen Auswertungen, mit denen man dann gut weiterarbeiten könne.

Ein weiteres Argument für „Great Place to work“: Dieser Wettbewerb hat die meisten Teilnehmer und kann daher das Wettbewerbsumfeld der einzelnen Unternehmen am ehesten repräsentativ abbilden. Zugleich verleiht die hohe Zahl der Unternehmen einer Platzierung auf der Liste der TOP 100 ein besonderes Gewicht. Hier findet sich nur wieder, wer signifikant bessere Ergebnisse als der Durchschnitt aufzuweisen hat. ■

Zum Autor



André Krabbe ist Abteilungsleiter Personal bei der WL Bank.
E-Mail: andre.krabbe@wlbank.de