

# Champions der Firmenkultur

Unternehmen pflegen das Arbeitsklima zunehmend grenzübergreifend. Wie das gelingt, zeigen Gewinner des Wettbewerbs „Great Place to Work“.

## Wettbewerb



Andreas Schulte Köln  
Ob in München, São Paulo oder Sydney, „Egal, wo ein Mitarbeiter eine Niederlassung der Allianz betritt, er soll dort ganz unmittelbar unsere weltweite Unternehmenskultur spüren“, sagt Bettina Dietsche. Die weltweite Personalchefin der Allianz-Gruppe will die Arbeitsplatzkultur in den 70 Ländergesellschaften möglichst grenzenlos organisieren. „Denn mit der wachsenden Mobilität von Mitarbeitenden wird es zunehmend wichtig, unsere Werte wie Offenheit, Vertrauen und Zusammenhalt überall auf der Welt gleichermaßen zu leben.“ Die Allianz unterstützt daher Beschäftigte weltweit, die sich für Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) einsetzen. Der Konzern hat dafür einen Steuerungskreis eingerichtet. Rund 20 Führungskräfte tauschen sich regelmäßig zum Thema aus und treffen sich zweimal pro Jahr. Eine

Aufgabe dabei ist der Austausch mit 81 weltweit verteilten Netzwerken, die sich für DEI-Themen auf lokaler Ebene engagieren. „Diese Netzwerke sind von Mitarbeitern für Mitarbeiter“, erläutert Dietsche. So hat die Allianz am Christopher Street Day, dem Demonstrationstag der LGBTQ-Gemeinde, teilgenommen und interne Veranstaltungen organisiert, die laut Dietsche potenzielle Beratungsängste abbauen sollen.

Der Einsatz für die Belegschaft kommt gut an. Beim diesjährigen Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ belegt die Allianz in der Kategorie der Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern Platz eins. Für das Ranking wurden Beschäftigte in mehr als 1000 Unternehmen befragt. Die Allianz steht für einen Trend. „Zunehmend organisieren Unternehmen das Thema Arbeitsplatzkultur global“, sagt Frank Hauser, Geschäftsführer beim Beratungsinstitut Great Place to Work, das die Studie erstellt hat. „Eine sehr gute und gemeinsame Kultur bietet Wettbewerbsvorteile, da sie die Identifikation, das Engagement und die Zusammenarbeit fördert“, sagt Hauser. „Global agierende Unternehmen hilft sie auch beim Recruiting.“ Die Aufgabe ist anspruchsvoll. „Am Anfang ist es aufwendiger, die Entwicklung der Arbeitsplatzkultur in allen Ländergesellschaften zum Thema zu machen und auch zu bearbeiten“, sagt Hauser. „Stehen die Prozesse dazu



Layla Heikmat (l.) und Laura Bartel von der Unternehmensberatung Slalom: Sie arbeiten ehrenamtlich für die Münchener Tafel.

einmal, schafft die gemeinsame Bearbeitung wiederum viele Synergien.“ So erlebte auch Slalom. Die Beratung mit Hauptsitz in den USA belegt Platz drei bei Firmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern. 140 Slalom-Beschäftigte arbeiten in Deutschland an den Standorten München, Düsseldorf und Frankfurt. Slalom hat für eine global ausgerichtete Arbeitsplatzkultur zehn Kernwerte formuliert, zum Beispiel „Verantwortung übernehmen“, „Authentizität leben“ oder „Bodenständigkeit und Neugier“. Daran orientieren sich Aktionäre, die die Arbeitsplatzkultur fördern, etwa soziales Engagement. Freie Tage für Freiwilligenarbeit Einmal im Jahr geben Slalom-Beschäftigte Essen an Bedürftige aus oder sammeln Lebensmittelpenden, zum Beispiel für die Münchener Tafel. In Deutschland gibt es zwei zusätzliche freie Tage für die Freiwilligenarbeit. Die Aktion findet in allen Ländergesellschaften gleichzeitig statt. „Wie die einzelnen Länder sie umsetzen, hängt von den dortigen kulturellen, rechtlichen und logistischen Umständen ab“, erklärt Julia Stahl, die HR-Verantwortliche bei Slalom in Deutschland. Für die Belegschaft schreibt Slalom zudem sogenannte Awards aus. „Es werden Mitarbeiter ausgezeichnet, die die Werte unseres Unternehmens besonders stark im Miteinander oder Kundenkontakt leben“, sagt Stahl. Über ein Online-Tool kann für eine Kollegin oder einen Kollegen abgestimmt werden, zum Beispiel für besonderen Einsatz in Projekten. Sieger erhalten für ein Jahr einen Wanderpokal. „So kommt unseren Hidden Champions im Team besondere Wert-

## Der Wettbewerb

Der Preis Zum 22. Mal hat das Institut den Great Place to Work „Deutschlands beste Arbeitgeber“ ermittelt. In diesem Jahr beteiligten sich mehr als 3000 Unternehmen an dem Wettbewerb, der betrieben aus allen Branchen offensteht – zusammen beschäftigen sie fast 440.000 Menschen.

Die Methode In jedem teilnehmenden Unternehmen erfolgt eine standardisierte Mitarbeiterbefragung und eine Bewertung der Maßnahmen. Zunächst stellt das Institut den Beschäftigten etwa 60 Einzelfragen, deren Beantwortung pro Person etwa eine knappe Viertelstunde Zeit in Anspruch nimmt. Inhaltlich geht es dabei unter anderem um die Unternehmenskultur, die Führung, die Förderung oder die Identifikation mit Arbeit und Unternehmen. Diese Erhebung macht drei Viertel des Wettbewerbsergebnisses aus. In den zweiten Teil der Wertung fließen Gespräche des Instituts mit dem Management zur Personal- und Führungsergebnisse aus. Dieses Kultur-Audit wird ein weiteres Viertel gewichtet.

Das Ergebnis Die Daten wurden bis November 2023 zusammengetragen. Nach der dann erfolgten Auswertung aller Informationen werden die 100 bestplatzierten Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten in sechs verschiedenen Größenklassen mit dem Titel „Great Place to Work“ ausgezeichnet.

schätzung zu“, sagt Stahl. Doch es geht nicht nur um Anerkennung. „Wir glauben fest daran, dass wir nur dann die beste Dienstleistung erbringen können, wenn wir eine Arbeitsplatzkultur schaffen, die sich positiv auf das Wohlbefinden und die Entwicklungsmöglichkeiten unserer Mitarbeiter auswirkt“, sagt Stahl. 96 Prozent der Slalom-Mitarbeiter in Deutschland bestätigen ihren vollen Einsatz für das Unternehmen. Das haben regelmäßige Mitarbeiterbefragungen ergeben. Auch das US-Medizintechnikunternehmen Stryker unternimmt einige Anstrengungen, damit sich seine weltweit 52.000 Beschäftigten wohlfühlen. An den sechs Stryker-Standorten in Deutschland erhalten die knapp 3000 Beschäftigten Zuschüsse für die Kinderbetreuung und eine betriebliche Altersvorsorge. Zudem gibt es Fitnessangebote. Wer sich ehrenamtlich engagieren will, bekommt dafür in vielen Ländergesellschaften einen Tag bezahlten Urlaub. Spenden von Mitarbeitern an gemeinnützige Organisationen werden vom Unternehmen verdoppelt. Für eine lange Firmenzugehörigkeit gibt es mehr Urlaubstage oder eine Prämie. Zudem hat Stryker als Grundlage für eine global einheitliche Arbeitsplatzkultur mit den Mitarbeitern vier Kernwerte definiert. Dazu zählen die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und Kollegialität. Die Beschäftigten äußern sich dazu in Videostatements. „Diese Werte bilden den Rahmen für Mitarbeiter, indem sie ihre eigenen Stors darüber teilen, was uns als Unternehmen besonders macht“, sagt Kommunikationsschefin Jenny Braga. „Diese Geschichten finden weltweit Gehör.“

## Deutschlands beste Arbeitgeber 2024 Die Top 100 von 1.054 teilnehmenden Unternehmen

Mehr als 5.000 Mitarbeiter	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*
1 Allianz <sup>1</sup> Versicherungen Mitarbeiter 19.529	• Delo Industrie Klebstoffe Chemie 908	• Baramundi Software IT-Beratung und -Services 301	• Cofinpro Unternehmensberatungen 246	• Die Kraft Heinz Company Konsumgüter 103	• Ecovadis Dienstleistungen 65
2 Sick Germany <sup>2</sup> Sensortechnik 6.888	• Diamant Fahrradwerke Verarbeitende Industrie 538	• Congstar Telekommunikation 253	• Complement IT-Dienstleister 123	• Trek Bicycle Handel 115	• Evora IT Solutions IT-Beratung und -Services 67
2.001 bis 5.000 Mitarbeiter	• Educare Bildungskindertagesstätten Kindertagesstätten 1.231	• Curacon Wirtschaftsprüfung Wirtschaftsprüfung 478	• Consus Health Unternehmensberatungen 200	• Viadeo Unternehmensberatung IT-Beratung 209	• Foundation Medicine Biotechnologie 83
1 SBK Siemens-Betriebskrankenkasse Krankenversicherung 2.027	• Evangel. Diakonieklinikum Freising Krankenhaus, Geriatrie, Psychiatrie 948	• Diamant Software IT-Beratung und -Services 333	• Faktor Zehn IT-Beratung und -Services 139	• 50 bis 100 Mitarbeiter	• GFI - Baden Kinder-, Jugend- und Familienhilfe 65
2 Stryker Deutschland Medizintechnik 2.850	• I.K. Hofmann Personaldienstleistungen 543	• Endress + Hauser Wetzlar Mess- und Verfahrenstechnik 432	• Gambit Consulting IT-Beratung und -Services 180	1 CPC Unternehmensmanagement Unternehmensberatungen 76	• GFI - Rhein-Main Kinder-, Jugend- und Familienhilfe 60
3 Haufe Group IT-Beratung und -Services 2.586	• Institut der deutschen Wirtschaft Wirtschaftsforschung 534	• Myonic Metall, Elektro, Maschinenbau 371	• G&T Ingenieur Ingenieur-Dienstleistungen 112	2 Secova IT-Beratung und -Services 93	• Greator Events, Seminare, Online-Kurse 82
Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	• J. Schmalz Vakuum-Technologie 1.005	• Servicenow IT-Beratung und -Services 480	• G-Tec Ingenieure Ingenieur-Dienstleistungen 112	3 Bewo Plus Jugendhilfe Jugendhilfe 85	• HR Pepper Management Consultants Unternehmensberatungen 54
• Hilti Bau 3.113	• M-Net Telekommunikation 1.008	• SysteeX Brandschutzsysteme 468	• Henrichsen Group <sup>4</sup> IT-Beratung und -Services 172	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	• Impress-Sol (IITS-Consulting) IT-Beratung 81
• Hochland <sup>3</sup> Konsumgüter 2.117	• PPI IT-Beratung und -Services 791	• Unity Consulting & Innovation Unternehmensberatungen 332	• IT Gain Consulting IT-Beratung und -Services 143	• Adacore Hosting IT-Beratung und -Services 69	• K&S Seniorenresidenz Bremen-Findorff Altenpflege 92
• Robert Bosch Werk Blaichach/Immenstadt Automobilzulieferer 4.324	• Q_Perlor Unternehmensberatungen 776	101 bis 250 Mitarbeiter	• IT Design IT-Beratung und -Services 195	• AJ Dabagh Group Industriemaschinenbau 60	• Know Be 4 Germany IT-Beratung und -Services 50
501 bis 2.000 Mitarbeiter	• Robert Half Personaldienstleistungen 616	1 Pascoe Naturmedizin Pharma 179	• Jökel Bau Bau 176	• Bauunternehmung Böpple Bau 91	• Pentland Firth Software IT-Beratung und -Services 59
1 Nvidia Mikroelektronik 626	• VDM Metals Gruppe Metall, Elektro 1.882	2 Accso - Accelerated Solutions IT-Beratung und -Services 236	• KBHT Gruppe Deutschland Steuerberater und Wirtschaftsprüfer 196	• Big Cube IT-Beratung und -Services 53	• Profil M Unternehmensberatungen 100
2 Hiton Gastgewerbe 1.440	• W. L. Gore & Associates Konsum- und Investitionsgüter 1.725	3 Slalom Unternehmensberatungen 115	• Moduleworks IT-Beratung und -Services 172	• Bluforte Unternehmensberatungen 64	• Schindlerhof Koboll Gastgewerbe 60
3 DIS AG Personaldienstleistungen 812	251 bis 500 Mitarbeiter	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	• Novatec Consulting IT-Beratung und -Services 250	• Brickmakers IT-Beratung und -Services 89	• SEC Sunco Deutschland IT- und Telekommunikation 73
Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	1 St. Gereon Seniorendienste Altenpflege 456	• Adweko Consulting Unternehmensberatungen 186	• Noventum Consulting IT-Beratung und -Services 118	• Bucs IT IT-Beratung und -Services 99	• Secuinfra IT-Security 78
• Agile Technologies Deutschland Medizintechnik 1.525	2 Wasserle Gasabreinigung 375	• Assure Consulting Unternehmensberatungen 137	• Oraylis IT-Beratung und -Services 154	• Caleo Consulting IT-Beratung und -Services 55	• Spirit Link Werbung und Marketing 68
• Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Pfalz Sozial-Dienstleistungen 1.056	3 Iseratec Softwareentwicklung 497	• Bittercoll Paul IT-Beratung und -Services 121	• Psyche Deutschland Finanzdienstleistungen 170	• Claneo Online-Marketing 85	• WSS Aktiv Beraten Steuer- und Unternehmensberatungen 74
• Artrex Medizintechnik 942	Weitere ausgezeichnete Unternehmen*	• Brown-Forman Konsumgüter 184	• Prisma IT-Beratung und -Services 234	HADELSBLATT *In alphabetischer Reihenfolge Quelle: Great Place to Work Deutschland	
• Campana & Schott Unternehmensberatungen 527	• B.Telligent Deutschland IT-Beratung und -Services 257	• Cadence IT-Beratung und -Services 149	• Quinscape IT-Beratung und -Services 223		

**Für innere Ruhe**

**Pascoflair®**

- pflanzliches Beruhigungsmittel
- entspannt, z. B. bei Stress
- ununterbrochen: 425 mg Passionsblume pro Tablette!
- erste Effekte nach 30 Minuten

In 30 bis 40 Minuten (abhängig von Tablettenanzahl) eintrüben (Lager bei 19/2000) Pascoflair® Wirkstoff: Passionsblumenextrakt. Bei möglichen Unverträglichkeiten, Enthaltsamkeit und Glucose-20 zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage und fragen Sie Ihre Ärztin, Ihren Arzt oder in Ihrer Apotheke. Pascoe pharmazeutische Präparate GmbH, D-35383 Gießen

[www.pascoe.de](http://www.pascoe.de)

Diversität

# Der neue Generationenvertrag

Nur langsam wagen sich Firmen an eine Kultur, die Beschäftigten aller Altersgruppen gerecht wird. Dabei lässt sich diese einfach aufbauen – mit beflügelnder Wirkung für das Geschäft.

Manuel Heckel Köln

Es ist ein hartnäckiger Kampf gegen Klischees und Stigmatisierung. Einen Erfolg ihrer Arbeit erlebte Leonie Koch vor einigen Wochen. Die Content-Managerin bei Otto koordiniert neben dem Job ehrenamtlich das Firmenetzwerk „Experienced“, das sich beim Handelskonzern für die Belange von älteren Kolleginnen und Kollegen einsetzt. Als in einer internen Präsentation die Zielgruppe älterer Kunden durch einen gebrechlichen Mann mit Gehstock symbolisiert wurde, sei der anwesende Vorstand aufgesprungen und habe gegen die Darstellung protestiert, sagt Koch. „Da merkt man, dass unsere Themen angekommen sind.“

Seit 22 Jahren ist Koch bereits für Otto tätig, vor acht Jahren war sie Mitinitiatorin des Netzwerks. Bewusstsein schaffen für die Belange von Beschäftigten über 50 – so lautet ein

Ziel. Doch zugleich sollen die älteren Mitarbeiter auch auf spezifische Angebote aufmerksam gemacht werden, die es in dem Unternehmen mit mehr als 6000 Beschäftigten für sie gibt.

Neues Leitbild

Mit einer solchen Mitarbeiter-Initiative ist Otto noch eine Ausnahme in der deutschen Unternehmenswelt. Doch das dürfte sich bald ändern. Neben Geschlecht, geschlechtlicher Identität, ethnischer und nationaler Herkunft gewinnt die Vielfaltsdimension Alter an Bedeutung. Altersdiversität wird zu einem Leitbild, an das sich immer mehr Unternehmen zumindest herantasten. Wie schafft man eine Arbeitsplatzkultur, die allen Generationen entspricht? Wie sehen dann Karrierewege aus? „Solche Fragen werden in den kommenden Jahren rasch an Bedeutung gewinnen“, sagt Ulla Drewitz, Mitgründerin der auf Altersdiversität spezialisierten Beratung Generation Bold.



Labor: Altersübergreifende Teamarbeit fördert den Austausch von Wissen.

## Erfahrungsaustausch spielt untergeordnete Rolle

Diese HR-Angebote machen Schweizer Unternehmen ihren Beschäftigten

Gesundheitsmanagement	68 %
Teilzeit	61 %
Flexible Arbeitszeiten	58 %
Homeoffice	56 %
Elterzeit	43 %
Flexible Pensionierung	40 %
Pensionierungsvorbereitung	38 %
Jobsharing	37 %
Klassisches Mentoring	31 %
Care-Zeit	31 %
Reverse Mentoring	22 %
Topsharing	21 %

Besonders geeignet für den Austausch zwischen jüngeren und älteren Generationen

Quelle: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 104 Befragte

Die Ruhestandswelle der geburtenstarken 1950er- und 1960er-Jahrgänge ist dabei ein wichtiger Treiber. Der Fachkräftemangel bringt Firmen dazu, intensiver daran zu arbeiten. Beschäftigte länger zu halten und von deren Fachwissen zu profitieren. Das sorgt jedoch für die Herausforderung, die Bedürfnisse sehr unterschiedlicher Zielgruppen in Einklang zu bringen. „Durch verkürzte Ausbildungszeiten und das erhöhte Renteneintrittsalter hat sich die Altersspanne der Zusammenarbeitenden um etwa zehn Jahre verlängert“, sagt Nadine Nordmann, Co-Gründerin von Generation Bold.

Ein Umdenken setzt häufig dann ein, wenn es beispielsweise innerhalb von Teams oder Abteilungen hakt. Die jüngere Kollegin schreibt bevorzugt Mails, der ältere Mitarbeiter ruft immer an. Auch beim Feedback können sich Gräben aufbauen. Mal ist es regelmäßig erwünscht, mal verunsichert es. „Die Herausforderung liegt vor allem

noch nutzen viele Personalabteilungen vor allem Bilder von jungen Menschen, um ausgeschriebene Positionen zu illustrieren. Mit einer anderen Bildsprache besteht die Möglichkeit, den Kreis der Personen zu erweitern, die sich angesprochen fühlen sollen. Das kann sich auch in der Firmenbilanz positiv niederschlagen. So bietet eine altersdiverse Belegschaft die Chance auf mehr Umsätze. Sind alle Produktentwickler aus derselben Generation, drohen et-



Die Herausforderung liegt in der Kommunikation zwischen den Generationen.

Daniela Frau ZHAW

nige Kundenkreise vernachlässigt zu werden. „Auch mit Blick auf die Kundensprache ist es eine riesige Chance, wenn in einem Unternehmen alle Generationen vertreten sind“, erläutert Wissenschaftlerin Frau.

Ganz ohne Auseinandersetzungen gelingt Altersdiversität meist nicht. Otto-Netzwerkerin Koch ist schon mal in die Marketingabteilung marschiert, weil auf einer Weihnachtsveranstaltung des Konzerns keinerlei Menschen über 30 zu sehen waren. Dabei gehe es vor allem um die Zukunft. „Wir machen die Arbeit nicht für uns“, sagt Koch, „sondern auch für die nachfolgenden Generationen.“

in der Kommunikation zwischen den Generationen“, sagt Forscherin Frau. Begleitete Gesprächsrunden oder gemeinsame Workshops können im ersten Schritt das Verständnis für die jeweils andere Sichtweise fördern, erklärt Beraterin Drewitz.

Ohne Rückendeckung der Geschäftsleitung seien solche Initiativen mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt, sagt Expertin Frau. Für die praktische Begleitung des Themas im Unternehmensalltag sieht sie die Aufgabe am besten bei Beschäftigten angesiedelt, die an der Schnittstelle von Personalwesen, strategischer Planung und Marketing arbeiten. Bei Otto beispielsweise kümmert sich das Team Diversity & Inclusion um die Ideen aus verschiedenen Mitarbeiter-Netzwerken. „Wir wollen ja nicht nur aufklären, sondern handfest die Prozesse ändern“, sagt Teamleiter Daniel Wiegmann.

### Verbindlichkeit fehlt häufig

Bislang gibt es jedoch erst in wenigen Unternehmen verbindliche Vereinbarungen und klar definierte Kennzahlen. „Es braucht Personalentwicklungsinstrumente, die den Generationen mit fördern“, sagt Daniela Frau. Manchmal reicht es, die Perspektive zu wechseln. Aus Unterstützungsangeboten für Mitarbeiter mit kleinen Kindern werden so Programme für pflegende Angehörige. Die richten sich dann an den 30-jährigen Vater ebenso wie an die 55-Jährige, die sich um ihre Eltern kümmert.

Manchmal müssen aber Lücken geschlossen werden. Im Weiterbildungskatalog von Otto fanden sich vor einigen Jahren viele Nachwuchsführungs-kräfte-Programme, aber deutlich weniger Fortbildungs- und Entwicklungsangebote für Beschäftigte ab Mitte 40. Heute gibt es mehrtägige Seminare mit Titeln wie „Perspektive 50+“, der ältere Mitarbeiter rufen können. „Da gab es eine riesige Resonanz“, erinnert sich Koch.

Das Miteinander der Generationen können sogenannte Reverse-Monito-

ring-Programme stärken, bei denen der Wissenstransfer nicht automatisch von älteren zu den jüngeren Beschäftigten läuft – sondern umgekehrt. Einen Schritt weiter geht das „Topsharing“ – gezielt bilden jüngere und ältere Führungskräfte Teams. Unterschiedliche Erfahrungen, Kompetenzen und Arbeitsansätze können sich so mischen. Dieses Vorgehen erleichtert es zudem, den Wissenstransfer sicherzustellen. In vielen Unternehmen gehen in den kommenden Jahren zahlreiche erfahrene Mitarbeiter in den Ruhestand – und mit ihnen verschwindet Know-how für den Umgang mit Kunden, Abläufen oder Anlagen.



Prozent der Beschäftigten in Deutschland haben im Beruf Beschäftigten wegen ihres Alters erlebt. Quelle: Antidiskriminierungsstelle

Auch Technik hilft beim Gegensteuern. Im Projekt „KI ceper“, koordiniert durch das Düsseldorfer Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, wird aktuell erprobt, Erfahrungen neu zu erfassen. Während erfahrene Mitarbeiter ihrer Tätigkeit nachgehen, sollen durch Sensoren Informationen erhoben werden. Dazu kommen Daten aus anderen Systemen des Unternehmens. Die Algorithmen spüren so dem Bauchgefühl nach. Wann hört sich die Maschine unruhig an? In welchem Winkel muss das Blech in die Walze eingeführt werden? „Wir brauchen ein System, das am Arbeitsprozess automatisch das implizite unbewusste Wissen ermittelt, sichert und auswertet“, sagt Projektleiterin Nicole Ottersböck. „dann kann man diese Basis auch anderen Mitarbeitern über ein

Assistenzsystem zur Verfügung stellen.“

Bereits bei der Gestaltung von Stellenaussagen können Unternehmen die Altersdiversität stärken. Immer



## IT Consulting

BIG.Cube  
Seltzstraße 81 // TH1  
80538 München

Standorte: München, Stuttgart, Istanbul und Verona  
Mitarbeiterzahl: 70

### Als "Great Place to Work" bieten wir unseren Mitarbeitern:

Ein aktiv mitgestaltetes Umfeld, in dem sie sich weiterentwickeln und auch ganz sie selbst sein dürfen. Wir glauben fest daran, dass Wertschätzung, Menschlichkeit, Authentizität und vor allem Spaß uns als Team stärker machen.

### Das sagen unsere Mitarbeiter:

BIG.Cube bietet abwechslungsreiche Projekte, neueste Technologien und ein starkes Miteinander. Mit flexiblen Arbeitszeiten, zentralen Büros, Essenszulagen, vielfältigen Events und aktivem Gesundheitsmanagement ist BIG.Cube ein "Great Place to Work".

### Das sagen unsere Mitarbeiter:

Menschen, die gerne im Team mit den neuesten SAP-Technologien arbeiten, sich zum Experten entwickeln und ihr Fachwissen gerne teilen. Die den Charme eines mittelständischen Premium-Beratungshauses schätzen und den modernen Beraterjob lieben.



Ansprechpartner: Christian Buchard  
Telefon: 0171 7550965  
Email: christian.buchard@big-cube.de



Nachhaltigkeit

# Wo ist hier der Sinn?

Viele Beschäftigte wollen, dass ihre Arbeit auch für die Gesellschaft oder Umwelt nützlich ist. Immer mehr Unternehmen gehen deshalb auf Sinnsuche und verschreiben sich einem „Purpose“. Dabei kommt es auf glaubwürdiges Handeln an.



**Tom Schmidtgen** Berlin

Die Ergebnisse des jüngsten Gallup Engagement Index dürfen in vielen Führungsetagen für Unruhe gesorgt haben. Vergangene Woche veröffentlichte das Marktforschungsinstitut eine Untersuchung, laut der nur noch 14 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sich mit ihrem Arbeitgeber emotional stark verbunden fühlen – der schlechteste Wert seit zwölf Jahren. Knapp die Hälfte aller Befragten ist auf dem Sprung, sucht also bereits nach einem neuen Job oder ist offen für Angebote.

Wie können Beschäftigte wieder stärker an das Unternehmen gebunden werden? Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist das eine elementare Frage. Eine Antwort darauf liefern die Verfechter des sogenannten Purpose. Unternehmen sollten danach ihre Anstrengungen besonders darauf richten, die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu erhöhen und diese herauszustellen. Nicht weniger als Wofür steht die Firma, und wie kann sie die Welt verbessern?

Um darauf Antworten zu entwickeln, müssen die Verantwortlichen den Horizont erweitern – über den eigenen Betrieb hinaus. „Bei allem kom-

merziellen Interesse geht es bei Purpose darum, die Umwelt, die Gesellschaft und auch die Nachbarschaft im Blick zu haben“, sagt Niklas Schaffmeister, Managing Partner bei Globeone, einer internationalen Unternehmensberatung mit Sitz in Köln. Der Weg kann durchaus steinig sein.

**45**

Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind aktiv auf Jobsuche oder schauen sich um.  
Quelle: Gallup

Vor knapp zehn Jahren begannen die ersten Unternehmen in Deutschland, sich mit dem Thema Purpose zu beschäftigen, sagt Schaffmeister. Der Trend stamme aus den USA. Dort suchten insbesondere große Konsumgüterhersteller nach einer Lösung für ihr immer bedeutenderes Problem, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Seit-

dem denken immer mehr Unternehmen um.

Globeone berät unter anderem Autzulieferer und Technologieunternehmen. Die Beratung publiziert zudem den „Purpose Readiness Index“. 4.000 Personen haben dafür zuletzt knapp 230 Unternehmen bewertet. Der Index sagt unter anderem aus, wie nachhaltig und authentisch ein Unternehmen ist. „Jetzt ist eine gute Zeit für Unternehmen, sich einen Purpose zu suchen“, sagt Schaffmeister. „Denn Nachhaltigkeit spielt für die Gesellschaft eine immer größere Rolle – und steht der Gewinnmaximierung nicht mehr diametral entgegen.“

**Dialogische Firmenkultur**

Ein Vorreiter in Deutschland ist die Drogeriekette dm. Schon seit Anfang der 1980er-Jahre ist die Sinnhaftigkeit der Arbeit dort ein Leitbild. Der Konzern aus Karlsruhe liegt im aktuellen „Purpose Readiness Index“ auf Platz eins. Christian Harms, dm-Geschäftsführer für das Ressort Mitarbeiter, betont die „dialogische Unternehmenskultur“. Diese schaffe „immer wieder Möglichkeiten, über den Purpose gemeinsam ins Gespräch zu kommen“. Besonderen Wert legt dm auf die Teil-

habe der gesamten Belegschaft – etwa wenn es um neue Technologien geht. Man gewähre den Beschäftigten Freiraum, um eigene Initiativen zu starten, sagt Harms. Als aktuelles Beispiel nennt er die Entwicklung von „dmGPT“. Er sei „eigenständig und initiativ“ durch IT-Experten bei der Tochter dm-Tech entworfen worden. Die Beschäftigten erhielten so „einen gesicherten Zugang zur neuen KI-Welt“. Es gehe darum, dass „jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter seine Rolle und Aufgabe als Teil des lebendigen Organismus bei dm erkennt“.

Der Einzelhandel und Technologiefirmen haben es auf der Sinnsuche grundsätzlich am einfachsten, sagt Be-



Jetzt ist eine gute Zeit für Unternehmen, sich einen Purpose zu suchen. Nachhaltigkeit spielt eine immer größere Rolle.

Niklas Schaffmeister  
Globeone

rater Schaffmeister. Auf den vorderen Plätzen im Purpose-Index liegen neben dm etwa Edeka, Rewe und Bosch. Einzelhändler profitieren von ihrer Kundennähe. Technologiekonzerne stehen hingegen für Fortschritt – ihre Erfindungen leisten etwa einen Beitrag für eine klimaneutrale Zukunft.

Bei der Sinnsuche für Unternehmen geht Berater Schaffmeister stets in zwei Schritten vor. „Wir schauen uns immer die Historie des Unternehmens an“, erläutert er. Dies erlaube es, die Identität zu erfassen. Eine Frage ist, ob beispielsweise ein besonderer Plongest herrscht. „Dann schauen wir in die Zukunft: Was kann man dem Unternehmen als positiven Beitrag zufragen?“, sagt Schaffmeister. Die möglichen Leitbilder sind vielfältig. „Unternehmen können sich beispielsweise der Zirkulärwirtschaft, der Sicherung des sozialen Friedens oder der Rettung des Klimas verschreiben“, erläutert der Berater.

Schaffmeister sieht für einige Unternehmen durchaus Probleme, wenn es um eine sinnstiftende Mission geht. „Konzerne, die in unserem Index ein Schlusslicht sind, sollten gut prüfen, ob sie einen Purpose öffentlich kommunizieren“, sagt er. Die Gefahr ist, dass das Engagement nicht ernst genommen wird. Zu den am Ende der Rangliste platzierten Unternehmen zählen unter anderem die Wohnungskonzerne Vonovia, Deutsche Wohnen und LEG.

Auch Deutsche Bank, Logistiker Hermes und die Tankstellenkette Aral liegen auf den hinteren Plätzen. Die Unternehmen dürfen nicht der Verlockung erliegen, sich allein mit einem selbst verordneten Leitbild als gesellschaftlich nutzbringend oder besonders nachhaltig zu positionieren. Das Versprechen muss auch gehalten werden. „Man hat nur einmal die Chance, den Purpose richtig zu adressieren.“

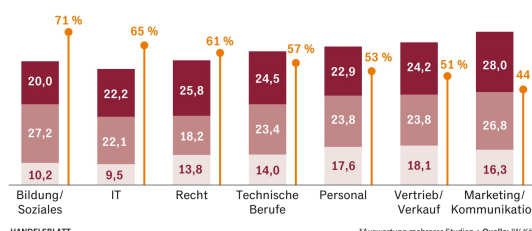
**USA als Vorreiter**

Wie wichtig eine überzeugende Purpose-Strategie sein kann, zeigt das Beispiel der Vereinigten Staaten. Dort sagen Studien zufolge sieben von zehn Beschäftigten aus der Millennial-Generation, es sei ihnen wichtig, dass der Arbeitgeber soziale Aspekte und Umweltthemen adressiert. Sogar 90 Prozent würden auf Geld verzichten, wenn ihr Job sinnhafter werden würde.

Hierzulande herrscht dagegen noch Zurückhaltung – das zeigt eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Nuggs. Beschäftigte wurden in einer repräsentativen Studie befragt, was sie von ihren Arbeitgebern erwarten. Dabei waren keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. „Aus eigenem Antrieb wird Purpose nicht genannt“, sagt Nuggs-Geschäftsführer Thomas Schäfer. Nur ein Prozent der Beschäftigten gab die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit als Anforderung an ihr Unternehmen an. Als wichtigstes Thema ermittelte die Studie das Arbeitsklima – 38 Prozent

**Viele wollen weg**

Wechselgedanken und wahrgenommene Sinnhaftigkeit in verschiedenen Tätigkeitsfeldern\* An Arbeitgeberwechsel gedacht ...



HAHNENBLATT \*Auswertung mehrerer Studien • Quelle: IW Köln

nannten dies. Bei den jüngeren Beschäftigten war es sogar fast jeder zweite. Viele Branchen könnten einen Purpose schlicht und einfach nicht einlösen, erklärt Schäfer. Beispielsweise falle es der Tabak- oder Kohölnindustrie schwer, eine sinnstiftende Tätigkeit zu vermitteln.

Wichtig ist laut dem Globeone-Experten Schaffmeister zudem, dass Purpose nicht als Marketing-Instrument missbraucht wird. „Unlever wurde dafür kritisiert, dass das Unternehmen

versucht hat, jedem Konsument einen Purpose überzustülpen“, sagt Schaffmeister. Doch Eiscreme trägt nicht per se zur Weltrettung bei. Der Rat lautet, dass Marketingabteilungen sich eher zurückhalten sollten. Wichtig ist für den Berater, dass der Purpose mehr als nur eine Phrase ist – und vor allem, dass er von der Firmenleitung mitgetragen wird. „Purpose muss eine Herzensangelegenheit für Unternehmen sein“, sagt Schaffmeister. „Das funktioniert nur, wenn der Vorstand dahintersteht.“

Dabei ist der Purpose für Schaffmeister nur der Ausgangspunkt – es müsse einen Einfluss auf die Strategie des Unternehmens geben. „Man erkennt, ob ein Purpose gut umgesetzt wird, wenn schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen“, sagt er. „Es geht auch darum, etwas nicht zu machen oder sich von unattraktiven Geschäftsfeldern zu trennen.“ Für Konzerne mit einem hohen Kohlenstoffdioxid-Ausstoß heißt das beispielsweise, sich nach und nach von fossilen Energieträgern zu verabschieden.

Mit einem Unternehmenssinn lasse sich eine Transformation einfacher gestalten, sagt Schaffmeister. Die Praxis zeige: Sieben von zehn Transformations scheiterten im ersten Anlauf – vor allem, weil die Vorhaben des Managements mit der Unternehmenskultur kollidierten und die Beschäftigten schlecht informiert werden. Der Purpose sei eines der wichtigsten Werkzeuge für das Management, sagt der Unternehmensberater. „Damit lässt sich kommunizieren: ‚Warum machen wir das überhaupt?‘“

Auch mit Blick auf das Recruiting sieht Schaffmeister Unternehmen mit Purpose im Vorteil. Überraschend sei, wie wenige Firmen dieses Argument in der Praxis einsetzen. So zeigt eine Globeone-Studie, dass die Hälfte der Dax-Unternehmen ihren Purpose gar nicht für die Mitarbeitergewinnung nutzt. „Das ist verheerendes Potenzial“, sagt Schaffmeister.

Beste Arbeitgeber  
**Deutschland**  
Great Place To Work.  
2024

# The Future is YOU

**Bettercall**<sup>x</sup>Paul

**ppi**

Schindlerhof  
Hoteldorf der Sinne

**VDM Metals**

„Die prämierten Unternehmen verbinden Individualität mit Gemeinschaft, Ambition mit Partizipation, und Vertrauen mit Innovation. So sind sie erfolgreich und die Mitarbeitenden kommen gerne zur Arbeit. Dass Sie es bei über 1.000 teilnehmenden Unternehmen geschafft haben, auf die Bestenliste zu gelangen, zeigt die Spitzenqualität in Bezug auf gelebte Unternehmenskultur. Wir gratulieren allen Siegern 2024!“

Andreas Schubert und Frank Hauser  
Geschäftsführer Great Place to Work® Deutschland

Unser Partner:  
**Handelsblatt**

Wie attraktiv ist Ihr Unternehmen als Arbeitgeber?  
Jetzt herausfinden: