

Was Bayerns Unternehmen stark macht

# KULTURWANDEL

Innovativ durch eine von Vertrauen und Teamgeist geprägte Unternehmenskultur.



## Zufrieden und motiviert zu mehr Erfolg

ANDREA MARTINI / NATASA IVAKOVIC

**Der Freistaat Bayern gilt als wirtschaftlicher Wachstumsmotor Deutschlands. Dieser Erfolg steht in starkem Zusammenhang mit einer gelungenen Unternehmenskultur, die nun im Landeswettbewerb »Bayerns Beste Arbeitgeber 2018« untersucht wurde.**

In puncto wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit gehört Bayern beständig zur Spitzengruppe der hiesigen Bundesländer. So verzeichnet der Freistaat nicht nur Deutschlands größten Beschäftigungszuwachs seit dem Jahr 2000, sondern auch das höchste reale Bruttoinlandsprodukt. Dies stieg zwischen 2010 und 2017 um 18,3 Prozent. »Unsere Unternehmen sind äußerst wettbewerbsfähige und attraktive Arbeitgeber«, erklärt Bayerns Staatsminister Franz Josef Pschierer. Dies zeigt sich auch in der hohen Innovationskraft des Landes, im gründerfreundlichen Klima und in der konsequenten Standortpolitik der Staatsregierung. »Maßgeblichen Anteil an unserem Erfolg hat auch die Qualifikation der Mitarbeiter«, erklärt Pschierer. »Wir konzentrieren deshalb einen wichtigen Teil unserer Mittelstandsförderung auf die berufliche Bildung.«

Die Förderung der Angestellten ist aber vor allem Teil einer gelungenen Unternehmenskultur, zu der auch Faktoren wie kompetentes Führungsverhalten,

das Angebot von Gesundheitsmaßnahmen oder auch die Wertschätzung der geleisteten Arbeit gehören. Im Grunde geht es bei der Unternehmenskultur also um die Beziehungsqualität von Menschen untereinander. Das international tätige Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work hat nun im Landeswettbewerb »Bayerns Beste Arbeitgeber 2018« verschiedene Unternehmenskulturen untersucht. Insgesamt 171 Firmen und Organisationen aller Größen und Branchen nahmen an dem Wettbewerb teil und stellten sich freiwillig auf den unabhängigen Prüfstand der Kölner Experten für Arbeitsplatzkultur. »Die hohe Beteiligung am

**Positiv: Krankenstände, Betriebszugehörigkeit und Bewerberquoten**

Landeswettbewerb »Bayerns Beste Arbeitgeber 2018« zeigt die hohe Relevanz einer aus Sicht der Beschäftigten nachhaltigen Arbeitgeberattraktivität, sagt Andreas Schubert, Geschäftsführer Great Place to Work Deutschland.

Die umfangreichen Mitarbeiterbefragungen und Kulturuntersuchungen belegen, dass im Vergleich zu durchschnittlichen Unternehmen »Bayerns Beste Arbeitgeber« eine in hohem Maße von Vertrauen und Teamgeist geprägte Arbeitsplatzkultur vorweisen können. »Große Zustimmung fanden insbesondere Faktoren wie ehrliche und ethische

Geschäftspraktiken, Stolz auf die eigene Arbeit und eine hohe Leistungsbereitschaft«, so Schubert. Dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt, lässt sich belegen. »Zum einen können wir sehen, dass sich in gut gelungenen Unternehmenskulturen hart messbare Faktoren wie Krankenstände, Betriebszugehörigkeit und auch Bewerberquoten sehr deutlich positiv entwickeln«, erklärt Autor und Organisationsberater Sebastian Purps-Pardigol. »Zum anderen können wir durch Umfragen erkennen, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit spürbar verbessert – und zufriedener, besser miteinander arbeitende Mitarbeitende führen zu mehr Innovation und zufriedeneren Kunden.«

Ein Thema, das die Qualität und die Form der Unternehmenskultur in Zukunft zunehmend stark beeinflussen wird, ist die digitale Transformation. Sie ist nach Meinung von Purps-Pardigol nicht ohne einen begleitenden kulturellen Wandel möglich. »Die digitale Transformation geschieht mit einer so hohen Geschwindigkeit, dass Eigentümer und Vorstände nicht mehr in der Lage sind, auf all die Herausforderungen die passenden Antworten zu finden«, sagt er. Viele Unternehmen hätten daher bereits begonnen, die Art und Weise der Zusammenarbeit so zu verändern, dass Mitarbeitende sich stärker einbringen können als je zuvor.

»Chefs werden immer mehr zu Coaches – mit inzwischen jeder Menge, bereits in harten Umsatzzahlen messbaren Erfolgen«, erklärt der Experte.

Der Freistaat Bayern reagiert auf die Transformation, indem er überbetrieblichen beruflichen Bildungsstätten in diesem Jahr

### 3 Fragen an Christian Schuster, Projektleiter bei Kienbaum



**Wann lohnt sich ein Investment in eine nachhaltige Unternehmenskultur?**  
Wenn Unternehmer der Überzeugung sind, dass Sie die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter steigern können, indem Sie dafür sorgen, dass anstelle von Kontrolle Empathie vorherrscht und nicht Bürokratie, dass eigene Visionen die Entscheidungen der Mitarbeiter dominieren sollten, dann macht es Sinn, in Unternehmenskultur zu investieren. Wenn Sie es richtig und konsequent angehen, ist ein immenser Ertrag erzielbar.

**Welchen Nutzen beobachten Sie?**

zusätzliche 10 Millionen Euro zur Verfügung gestellt hat – damit angehende Fachkräfte noch besser auf den digitalen Fortschritt vorbereitet werden können. Investitionen, die neben einer motivierenden Unternehmenskultur auf die wirtschaftliche Stärke Bayerns einzahlen.

Der Nutzen ist eindeutig, ich nenne ihn die »magische Hand«: Ich kenne viele Beispiele, anhand derer sich belegen lässt, dass eine wahrgenommene Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern die Firma erfolgreicher macht. Bankfilialen vergeben bessere Kredite, Produktionsstraßen fertigen mit geringerem Ausschuss, Führungskräfte reduzieren Fluktuation auf ein gesundes Maß.

**Wie kann Unternehmenskultur langfristig gelebt werden?**  
Zentral ist, auf verschiedenen Ebenen zu agieren: Mit tief greifenden Gesprächen einerseits, überzeugenden und einprägsamen Gimmicks zur Visualisierung der neuen Zielrichtung andererseits. Darüber hinaus packen wir immer vier Bereiche an: Führung, Kommunikation, Vergütungs- oder Ziel-systeme und »New Works«. Die Form der Arbeit muss deutlich die neue Zielrichtung der Kultur widerspiegeln. Obwohl sich erste Änderungen schnell einstellen werden, ist Geduld gefragt – aber es lohnt sich!

## Bayerns Beste Arbeitgeber 2018



GRÖSSENKLASSE I: UNTERNEHMEN 10 - 49 MITARBEITENDE			
PLATZ	UNTERNEHMEN	BRANCHE	STANDORT
1	Quality First Software GmbH (QFS)	IT-Beratung und Services	Geretsried
2	Speicherwerke AG	IT-Services	München
3	Kemény Boehme & Company GmbH	Unternehmensberatungen	München
4	Biogena-Gruppe (Deutschland)*	Handel	Freilassing
5	MVZ St. Cosmas	Ambulante Versorgung	Neuburg
6	QUNIS GmbH	IT-Beratung und Services	Neubuern
7	Greenlight Consulting GmbH	Unternehmensberatungen	München
8	Allgäu Batterie GmbH & Co. KG	Batterie- und Elektrotechnik	Haldenwang
9	Xenium AG	IT-Beratung	München
10	Brunnen-Apotheke Kaufbeuren	Handel	Kaufbeuren
11	Evenord-Bank eG-KG	Finanzdienstleister	Nürnberg
12	FAST-DETECT GmbH	IT-Services	München
13	DEMIRTAG Consulting GmbH	Unternehmens- und IT-Beratung	Augsburg
14	Infologix GmbH	IT-Beratung	Oberschleißheim
15	brainsphere informationworks GmbH	IT-Beratung und Services	München
16	elaboratum GmbH - New Commerce Consulting	Unternehmensberatungen	München
17	Pentland Fifth Software GmbH	IT-Beratung und Services	München
18	SQS Group Management Consulting	Unternehmensberatungen	Unterföhring
19	data: Kommunikationssysteme GmbH	IT-Beratung und Services	Augsburg
20	Confecta Immobilienverwaltung GmbH	Grundstücks- und Wohnungswesen	Augsburg
21	SÄBU Projektbau GmbH	Bau	Biessenhofen
22	Project Partners Management GmbH	IT-Beratung und Services	Grünwald bei München
23	K-Recruiting GmbH	Personaldienstleistungen	München
24	CALED Consulting GmbH	Unternehmensberatungen	Gräfelfing
25	Weissman & Cie. GmbH & Co. KG	Unternehmensberatungen	Nürnberg
26	IKS Informations- und Kommunikations Systeme GmbH	IT-Beratung und Services	Barnberg
27	Radiologie Hersching und Gilling	Ambulante Versorgung	Hersching

  

GRÖSSENKLASSE 2: UNTERNEHMEN 50 - 250 MITARBEITENDE			
1	Schindlerhof Kobjoll GmbH	Gastgewerbe	Nürnberg
2	Netlight Consulting GmbH	IT-Beratung und Services	München
3	QAware GmbH	IT-Beratung und Services	München
4	Workday GmbH	IT-Beratung und Services	München
5	Sprint Link GmbH	Werbung und Marketing	Erlangen
6	Neumüller Ingenieurbüro GmbH	Personaldienstleistungen	München
7	jambit GmbH	IT-Beratung und Services	München
8	INTEGRA SOZIALE DIENSTE gGmbH	Behinderthilfe / Suchthilfe	Gaimersheim
9	CompuSafe Data Systems AG	IT-Beratung und Services	München
10	Maschinenringe Deutschland GmbH	Landwirtschaft / Einkaufsgemeinschaft	Neuburg
11	Borealis Polymere GmbH	Chemie	Burg hausen
12	USG People Germany GmbH	Personaldienstleistungen	München
13	h&z Unternehmensberatung AG	Unternehmensberatungen	München
14	Cadence Design Systems GmbH	Softwareentwicklung	Feldkirchen
15	EDENRED Deutschland GmbH	Dienstleistungen	München
16	VEMA - Versicherungs-Makler-Genossenschaft eG	Versicherungen	Heinersreuth
17	HEINRICH+HEN AG	IT-Beratung und Services	Straubing
18	Sana Kliniken AG	Kliniken	Ismaning

  

GRÖSSENKLASSE 3: UNTERNEHMEN 251 - 500 MITARBEITENDE			
1	MalbornWolff GmbH	IT-Beratung und Services	München
2	iteratec GmbH	IT-Dienstleistungen	München
3	Red Hat GmbH	Open Source Technologien	Grasbrunn
4	AMGEN GmbH	Biotechnologie & Pharmazie	München
5	Schön Klinik Berchtesgadener Land	Fachkliniken	Schönbau am Königssee
6	Q.PERIOR AG	Business- und IT-Beratung	München
7	Endress+Hauser Wetzlar GmbH + Co. KG	Mess- und Verfahrenstechnik	Nesselwang
8	Tycza Energy GmbH	Energie	Geretsried
9	National Instruments Germany GmbH	Elektrotechnik	München
10	St. Vinzenz Klinik Pfrenten im Allgäu GmbH	Akut- und Reha-Kliniken	Pfrenten
11	Klinik Höhenried gGmbH	Akut- und Reha-Kliniken	Berried
12	Klinik der Deutschen Rentenversicherung Bayern Süd	Akut- und Reha-Kliniken	Berried

  

GRÖSSENKLASSE 4: UNTERNEHMEN 501 - 1.000 MITARBEITENDE			
1	Adobe Deutschland	Softwareentwicklung	München
2	salesforce.com Germany GmbH	Informationstechnologie	München
3	I.K. Hofmann GmbH	Personaldienstleistungen	Nürnberg
4	Park Kita - Der Paritätische Bayern	Kindertagesstätten	München
5	Sparda-Bank München eG	Banken	München
6	MDBA Deutschland	Direktbanken	Augsburg
7	Schön Klinik München Harlaching	Akut- und Reha-Kliniken	München

  

GRÖSSENKLASSE 5: UNTERNEHMEN MEHR ALS 1.000 MITARBEITENDE			
1	SBK Siemens-Betriebskrankenkasse	Krankenkassen	München
2	W. L. Gore & Associates GmbH	Konsum- und Investitionsgüterindustrie	Putzbrunn
3	Hilti Deutschland AG	Elektronik, Chirurgie und Medizintechnik	Kaufering
4	Interhyp Gruppe	Bau	München
5	MBDA Deutschland	Verteidigungsindustrie	Schrobenhausen
6	Kliniken Dritter Orden gGmbH	Akut- und Reha-Kliniken	München

**IMPRESSUM**  
Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: ZEIT Verlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Helmut-Schmidt-Haus, Speersort 1, 20095 Hamburg. Geschäftsführung: Dr. Rainer Esser. Art Direktion: Kay Lübke, Dietke Steck Realisierung: TEMPUS CORPORATE GmbH - Ein Unternehmen des ZEIT Verlags. Redaktion: Natasa Ivakovic, Andrea Martini. Projektmanagement: Stefanie Eggers Grafik: Jan Paschetag. Lektorat: Eibert Scheunemann. Fotos & Illustrationen: iStockphoto, Christian Schuster. Anzeigenleitung: DIE ZEIT, Matthias Weidling (Gesamtanzeigenleitung), Nathalie Senden. Produktmanagement: Nils Sträuber. Verkaufsteilung: Maren Henke, Tel.: 040 / 32 80 152, maren.henke@zeit.de. Anzeigenpreise: Preisliste Nr. 63 vom 1. Januar 2018



## Arbeiten bei den Besten!

Diese Unternehmen haben ihre Qualität als Arbeitgeber in einer unabhängigen Mitarbeiterbefragung unter Beweis gestellt und wurden im Rahmen des Great Place to Work® Wettbewerbs »Bayerns Beste Arbeitgeber 2018« für ihre attraktive Arbeitsplatzkultur ausgezeichnet. Zählt auch Ihr Unternehmen zu den besten Arbeitgebern in Bayern? Überprüfen Sie es jetzt!

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



**2018**  
Beste Arbeitgeber™  
Bayern



Maschinenring



Sana Kliniken AG

