



Pflegezentrum Steinheim
"Mainterrasse" GmbH
Benchmarkingbericht 2009

Prof. Dr. Heike Bruch,
Dipl.-Verw.Wiss. Christian Schudy,
Dipl.-Psych. Jochen Menges

St. Gallen, Oktober 2008

Inhalt

Die 100 TOP JOB-Arbeitgeber im Überblick	4
Auszeichnung	5
Stärken-/Schwächenanalyse	6
Ergebniszusammenfassung der Mitarbeiterbefragung	7
Die Studie	8
Angaben zu den 100 TOP JOB-Unternehmen	12
Angaben zu den Befragungsteilnehmern der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	14
HRM-Audit	16
Kategorie „Führung & Vision“	24
Kategorie „Motivation & Dynamik“	32
Kategorie „Kultur & Kommunikation“	40
Kategorie „Mitarbeiterentwicklung & Perspektive“	50
Kategorie „Familienorientierung & Demografie“	58
Kategorie „Internes Unternehmertum“	64
Zusammenfassung der Stärken und Schwächen	68
Ein Lob zum Schluss	70
Offenes Feedback der Mitarbeiter	71
Kurzporträt der wissenschaftlichen Leitung	73
Impressum	74

Die 100 TOP JOB-Arbeitgeber im Überblick

@FRIENDS GmbH & Co. KG
 abat AG
 ADDITIVE Soft- und Hardware für Technik und Wissenschaft GmbH
 ads-tec GmbH
 AGO AG Energie + Anlagen
 Alfred Ritter GmbH & Co. KG
 apano GmbH
 Arbeit und Mehr GmbH
 ARITHNEA GmbH
 Asklepios Klinik Hohwald
 avitea GmbH work and more
 B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
 Becton Dickinson GmbH (BD)
 BET Büro für Energiewirtschaft und Technische Planung GmbH
 Bio-Seehotel Zeulenroda GmbH & Co. KG
 boardleven Management Consultants GmbH
 Brady GmbH
 BRITA GmbH
 buw Unternehmensgruppe
 CAS Software AG
 Catherine Nail Collection GmbH
 compeople AG
 complement AG
 DATRON-Electronic GmbH
 ddm hopt+schuler GmbH & Co. KG
 DeLaval GmbH
 Deutsche Kreditbank AG
 Edelstahl Rosswag GmbH
 EJOT HOLDING GmbH & Co. KG
 Endress+Hauser Conducta GmbH+Co. KG
 Euro London Appointments
 EUROPART Holding GmbH
 EWM Eichelhardter Werkzeug & Maschinenbau GmbH
 Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG
 FETSCHER & STAHL GMBH
 Fischer & Plath GmbH
 FLEX Fonds-Gruppe
 Fujitsu Microelectronics Europe GmbH
 GeAT - Gesellschaft für Arbeitnehmerüberlassung Thüringen AG
 GHMT AG
 Gossler, Gobert & Wolters Assekuranz-Makler
 Grundig Business Systems GmbH
 HALTEC Hallensysteme GmbH
 HUBER+SUHNER GmbH
 ifu hamburg GmbH
 IKS Ingenieur Konstruktions Service GmbH
 Intier Automotive Eybl (Germany) GmbH
 itemis AG
 Johansen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH
 JOKER Personaldienstleistungen GmbH
 KBS-Spritztechnik GmbH
 Klages & Partner GmbH
 Klaus Scheller GmbH
 Kothes! Technische Kommunikation GmbH & Co. KG
 Krieger + Schramm GmbH & Co. KG
 Lorenz Personal GmbH & Co. KG
 Matrium GmbH
 Medtronic GmbH
 Michael Schiffer GmbH & Co. KG
 MS Mitarbeiter Service
 MTS Sensor Technologie GmbH & Co. KG
 National Starch & Chemical GmbH
 netz98 new media GmbH
 Oberstdorf Ressort
 Orga Systems GmbH
 Paul Craemer GmbH
 Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH
 proALPHA Software AG
 PROFI Engineering Systems AG
 Queisser Pharma GmbH & Co. KG
 RENOfloor® GmbH
 Rind'sches Bürgerstift
 SBS-Feintechnik GmbH & Co. KG
 SEAT Deutschland GmbH
 SECURETEC Detektions-Systeme AG
 Seifert Logistics GmbH
 sellxpert GmbH & Co. KG
 Seniorenwohnanlage Dransfeld GmbH
 SERO Schröder Elektronik Rohrbach GmbH
 SIMON HEGELE Gesellschaft für Logistik und Service mbH
 SIZ Informationszentrum der Sparkassenorganisation GmbH
 SOVEA Zeitarbeit GmbH
 STAPLES (Deutschland) GmbH
 StratOz GmbH
 Stryker GmbH & Co. KG
 swedex GmbH & Co. KG
 SYCOR GmbH
 TeamBank AG
 TMP Communication & Service GmbH
 TNT Akademie GmbH
 TNT Express GmbH
 Volksbank Bitburg eG
 VOLVO Trucks Region Central Europe GmbH
 Vorwerk & Co. KG
 VOSS Automotive GmbH
 Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG
 Web Arts AG
 Wissenschaftliche Gerätebau Dr. Ing. Herbert Knauer GmbH
 Wolleschensky Personalmanagement GmbH
 Waldburg-Zeil Kliniken - mit den folgenden Kliniken:
 Waldburg-Zeil Kliniken Klinik im Hofgarten Bad Waldsee
 Waldburg-Zeil Kliniken Parksanatorium Aulendorf
 Waldburg-Zeil Kliniken Rehabilitationsklinik Salzelmen
 Waldburg-Zeil Kliniken Rehabilitationsklinik Saulgau

Auszeichnung

Sie halten heute den Benchmarkingbericht des TOPJOB-Wettbewerbs 2009 in den Händen. Wir gratulieren Ihnen. Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH zählt zu den TOPJOB-Arbeitgebern im deutschen Mittelstand. TOPJOB ist eine ganz besondere Auszeichnung. Denn am Wettbewerb nehmen nur Unternehmen teil, welche sich Chancen auf die Auszeichnung ausrechnen. Es treten also die besten Unternehmen gegeneinander an. Die Messlatte liegt entsprechend hoch. Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH hat sich in diesem Wettbewerb mit Bravour behauptet. Ihre hervorragende Personalarbeit hat sich ausgezahlt.

Dieses fantastische Ergebnis können Sie feiern, denn wir haben Ihre Personalarbeit auf Herz und Nieren geprüft und auch Ihre Mitarbeiter zu vielfältigen Aspekten befragt, die auch für den Gesamtunternehmenserfolg relevant sind. Die Bereiche im Wettbewerb reichten von der Führungsarbeit Ihrer leitenden Mitarbeiter über die Dynamik, Kultur und Kommunikation in Ihrer Firma, die Entwicklungsperspektiven, die Motivation und den Unternehmergeist Ihrer Mitarbeiter bis hin zur Familienorientierung Ihres Unternehmens.

Hinter dem Wettbewerb liegt ein aufwändiges Design, bei dem die neuesten Erkenntnisse aus der Forschung zum Einsatz kommen. Dabei wird mit streng wissenschaftlichen Methoden gearbeitet.

TOPJOB 2009 sollte Ihnen ein Spiegel sein, durch den Ihre Personalarbeit und auch die Meinung der Mitarbeiter zurückgespiegelt wird. Der Wettbewerb und die Ergebnisse können aber darüber hinaus genutzt werden. Dieser Bericht bietet Ihnen vielseitige Möglichkeiten Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln. Er zeigt Ihnen durch konkrete Empfehlungen auf, wie Sie Ihre Potenziale nutzen und weiter ausbauen können. Beachten Sie dabei immer, dass die Ergebnisse im Vergleich mit den besten Unternehmen zu sehen sind.

Sie und Ihre Mitarbeiter können stolz auf Ihr Unternehmen sein. Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH hat sich bei TOPJOB im Wettbewerb gegen eine Vielzahl an Bewerbern durchgesetzt und gehört zu den 100 besten Arbeitgebern Deutschlands. Hierzu gratulieren wir Ihnen von ganzem Herzen!

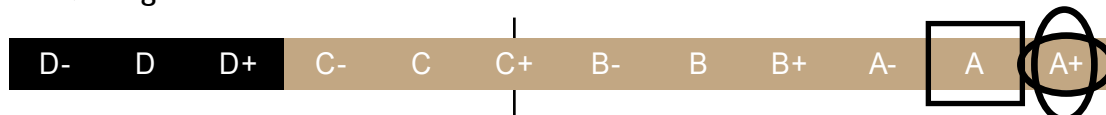


Prof. Dr. Heike Bruch

Professorin und Direktorin, Institut für Führung und Personalmanagement,
Universität St. Gallen

Executive Summary: Stärken-/Schwächenanalyse

Gesamtergebnis



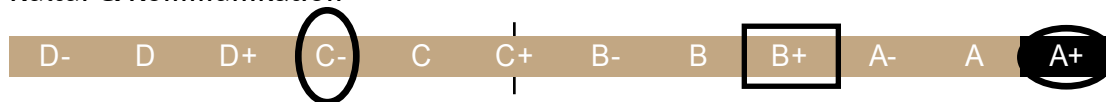
Führung & Vision



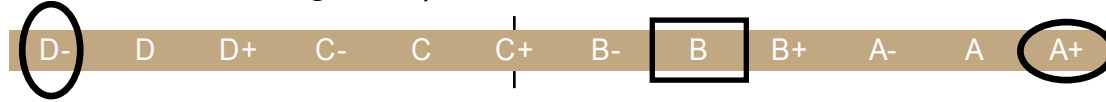
Motivation & Dynamik



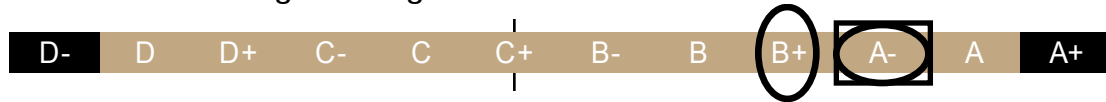
Kultur & Kommunikation



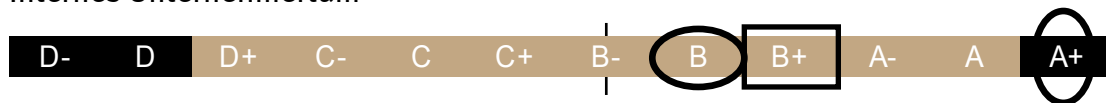
Mitarbeiterentwicklung & Perspektive







Familienorientierung & Demografie



Internes Unternehmertum



Diese Benchmarkinganalyse vergleicht die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH mit den 100 TOP JOB-Unternehmen 2009. Die beige hervorgehobenen Bereiche der Ergebnisbalken stellen die Bandbreite der Noten dar, die – im Gesamtergebnis – von den 100 TOP JOB-Arbeitgebern erreicht wurden. Die Bedeutung der Symbole können Sie der Legende entnehmen.

- Legende:**
-  Spektrum TOP JOB-Unternehmen
 - | Durchschnitt der 100 TOP JOB-Unternehmen
 -  Gesamtnote Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH
 -  Ergebnis der HR-Befragung der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH
 -  Ergebnis der Mitarbeiterbefragung der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH

Die Studie

In diesem Wettbewerb stellen wir vielfältige Anforderungen an die teilnehmenden Unternehmen. Wer TOP JOB-Arbeitgeber werden möchte, muss in verschiedenen Kategorien hervorragend abschneiden. Diese Kategorien werden im Folgenden näher erläutert.

Erläuterung der Kategorien

Führung & Vision

Die Kategorie "Führung und Vision" ist in drei Bereiche unterteilt. Im Bereich *Vision* wird überprüft, ob im Unternehmen eine klare Vorstellung von der Zukunft vorliegt und wie stark die Führungskräfte diese an die Mitarbeiter vermitteln. Im

Bereich *Inspiration* wird untersucht, ob die Führungskräfte ihre Mitarbeiter inspirieren und Eigeninitiative fördern. Führungskräfte tun dies, indem sie zum Mitdenken auffordern, Gruppenziele fördern, auf Mitarbeiter individuell eingehen, anspruchsvolle Ziele setzen und als Vorbild handeln. Der Bereich *Ergebnisorientierte Führung* schließlich macht deutlich, wie ergebnisorientiert die Führungskräfte führen, ob die Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Leistungen erhalten, ob durch das Personalmanagement initiierte Feedbackmechanismen vorhanden sind und ob regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt werden.

Vision & Führung	Vision
	Inspiration
	Ergebnisorientierte Führung
Motivation & Dynamik	Organisationale Energie
	Erschöpfungserscheinungen und Unterstützung
Kultur & Kommunikation	Vertrauen
	Zusammenarbeit der Mitarbeiter
	Commitment
	Identifikation
Mitarbeiterentwicklung & Perspektive	Kommunikation
	Zufriedenheit der Mitarbeiter
	Trainings
Familienorientierung & Demografie	Beförderung und Perspektive
	Familienfreundlichkeit
Internes Unternehmertum	Umgang mit dem demografischen Wandel
	Ermunterung zu unternehmerischem Handeln
	Unternehmerische Handlungsspielräume
	Unterstützung von Unternehmertum

Motivation & Dynamik

Die Kategorie "Motivation und Dynamik" ist in zwei Bereiche unterteilt. Im Bereich *Organisationale Energie* werden die Mitarbeiter zu ihrer Motivation und der Dynamik des Unternehmens befragt. Wie sind das Aktivitätsniveau und die Begeisterung ausgeprägt? Mit welchem Nachdruck werden gemeinsame Ziele verfolgt? Oder herrschen eher Trägheit bzw. eventuell sogar destruktive Kräfte im Unternehmen vor? Im Bereich *Erschöpfungserscheinungen und Unterstützungsmöglichkeiten* wurde untersucht, ob die Mitarbeiter ausgebrannt sind und ob sie in Programme einbezogen werden, die das Engagement stärken sollen.

Kultur & Kommunikation

Diese Kategorie gliedert sich in fünf Bereiche. Im Bereich *Vertrauen* wird untersucht, ob im Unternehmen eine Vertrauenskultur herrscht. Dies zeigt sich darin, ob die Mitarbeiter sich untereinander vertrauen und wie stark das gegenseitige Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist. Die *Zusammenarbeit der Mitarbeiter* zeigt an, in welchem Ausmaß sie sich gegenseitig unterstützen und helfen. Der Bereich *Commitment* ermittelt, wie stark sich die Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden fühlen. Anhand der *Identifikation* wird überprüft, wie stark sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten identifizieren. Der Bereich *Kommunikation* gibt einen Überblick darüber, wie offen die Kommunikation im Unternehmen ist und welche Instrumente für Kommunikationszwecke und zur Förderung einer einheitlichen Kultur eingesetzt werden.

Mitarbeiterentwicklung & Perspektive

In diese Kategorie fließen drei Aspekte ein. Zum einen wird die *Zufriedenheit* der Mitarbeiter mit der Tätigkeit, den Kollegen und Vorgesetzten

sowie mit dem Gehalt untersucht. Einen zweiten Bereich stellen die vom Unternehmen durchgeführten *Trainings* dar. Hierbei wird untersucht, welche Arten von Trainings durchgeführt werden und wie zufrieden die Mitarbeiter mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sind. *Beförderung und Perspektive* stellt den dritten Bereich in dieser Kategorie dar. Hier wird ermittelt, welche Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens bestehen, wie zufrieden die Mitarbeiter mit diesen sind und wie sicher die Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind.

Familienorientierung & Demografie

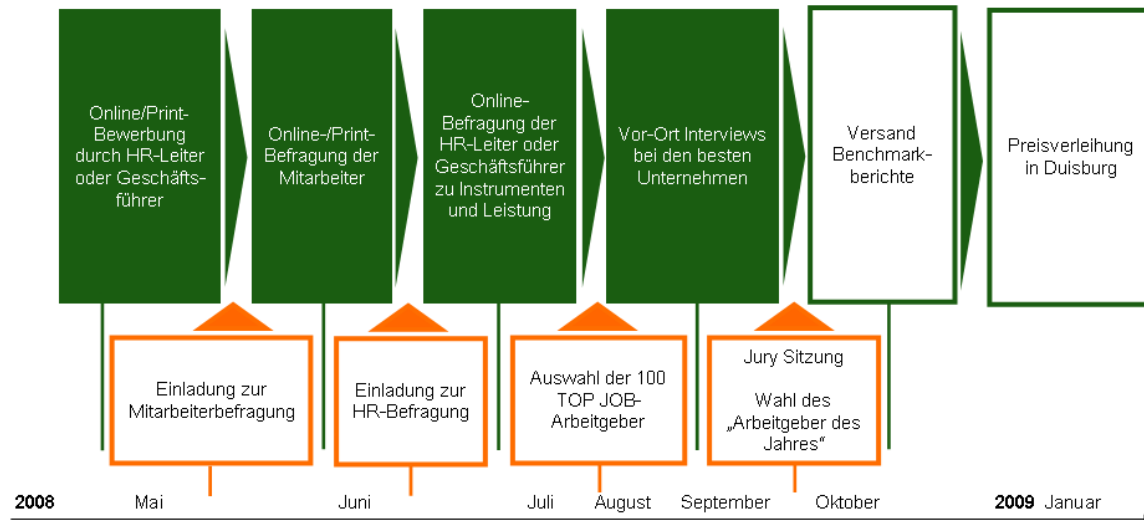
Diese Kategorie ist in zwei Bereiche unterteilt. Im Bereich *Familienfreundlichkeit* wird untersucht, wie es um die Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen bestellt ist. Hierzu tragen zum einen Instrumente bei, die eingesetzt werden, um das Familien- und Berufsleben in Einklang zu bringen, zum anderen, wie die Mitarbeiter die Familienfreundlichkeit wahrnehmen. Einen weiteren Bereich stellt der *Umgang mit dem demografischen Wandel* dar. Hierbei wird untersucht, in welchem Ausmaß bestimmte Altersgruppen im Unternehmen diskriminiert werden und in welchem Umfang Ihr Unternehmen Gesundheitsmanagement betreibt.

Internes Unternehmertum

Diese Kategorie untersucht, inwieweit sich Mitarbeiter dazu *ermuntern fühlen, unternehmerisch zu handeln* bzw. welche *unternehmerischen Handlungsspielräume* den Mitarbeitern dabei zur Verfügung stehen. Des Weiteren wird ein Blick darauf geworfen, welche anderen *Aspekte zur Unterstützung des Unternehmertums* beitragen können.

Die Studie

Der Auswahlprozess für die TOP JOB-Arbeitgeber 2009



Ablauf der Studie

Im ersten Schritt von TOP JOB 2009 bewarben sich die interessierten Unternehmen für den Wettbewerb.

Unternehmen in ganz Deutschland wurden aufgefordert, an der Studie teilzunehmen. Den zweiten Schritt stellte die Mitarbeiterbefragung dar, welche elektronisch oder mit gedruckten Fragebögen durchgeführt werden konnte. Sie fand im Mai und Juni 2008 statt. Im Juni 2008 folgte eine intensive schriftliche elektronische Befragung des Personalverantwortlichen der Unternehmen zu eingesetzten Personalinstrumenten und Leistungsdaten des Unternehmens. Im Sommer wurde dann aufgrund der Analyse dieser Daten die Auswahl der 100 TOP JOB-Arbeitgeber Deutschlands getroffen. Um unter den verbleibenden 100 Unternehmen den besten Arbeitgeber und die herausragenden Unternehmen in den einzelnen Kategorien zu finden, besuchte die wissenschaftliche Leitung im Herbst ausgewählte Unternehmen persönlich. Vor Ort wurde durch Interviews und eine Firmenbegehung die Qualität des Arbeitgebers evaluiert. Die besten fünf Unternehmen wurden schließlich einer Jury präsentiert, die nach einer ganztägigen Diskussion den *Arbeitgeber des Jahres* wählte.

Hilfe zur Interpretation der Ergebnisse

In die Ergebnisse, welche nach den einzelnen Kategorien gegliedert sind, fließen die Daten von zwei Befragungen ein. Dies ist zum einen ein ausführlicher Fragebogen zu den einzelnen Instrumenten und Maßnahmen. Dieser Fragebogen wurde von einem Verantwortlichen aus dem Personalbereich beantwortet. Die entsprechenden Fragen sind im Bericht mit "HR" gekennzeichnet. Zum anderen fließen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ein, welche mit "MA" gekennzeichnet sind.

Abkürzung:

HR = Befragung Personalleiter

MA = Mitarbeiterbefragung

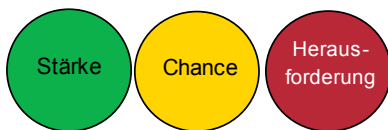
Der besondere Vorteil: Beide Seiten, das Personalmanagement und die Mitarbeiter, kommen zu Wort. Dadurch wird der Input dem Output gegenübergestellt. D. h. es wird einerseits ermittelt, welche Maßnahmen durchgeführt und welche Instrumente angewendet werden. Andererseits wird überprüft, wie die Personalarbeit von den Mitarbeitern wahrgenommen wird und wie sie bei ihnen ankommt. Durch diese Gegenüberstellung kann

klar gezeigt werden, wo die Maßnahmen bereits ihre Wirkung erzielen und in welchen Bereichen noch Potenziale bestehen.

Zusammensetzung des Gesamtergebnisses

Der Bericht besteht aus mehreren Teilen. Das HRM-Audit gibt Ihnen einen schnellen Überblick über alle Personalaspekte. Diese Aspekte finden Sie weiter hinten im Bericht auch den einzelnen TOP JOB-Kategorien zugeordnet. Hier fließen somit Mitarbeiter- und HR-Ergebnisse direkt in die Kategorien-Ergebnisse ein. Folglich setzt sich das Gesamtergebnis Ihres Unternehmens ebenfalls aus den Ergebnissen der HR- sowie der Mitarbeiterbefragung zusammen. Die einzelnen Aspekte gehen gewichtet ein, die HR-Befragung zu 1/3, die Mitarbeitermeinung zu 2/3.

Der Bericht bietet Ihnen eine klare Sicht auf Ihre *Stärken*, die Bereiche, in denen Sie sogar unter den Besten ganz vorne sind. Auch Ihre *Chancen* werden deutlich. Das sind die Felder, in denen Sie die Möglichkeit haben, mit nur etwas Zusatzarbeit zu den Besten der Besten aufzuschließen. Besonders interessant sind auch die Gebiete, in denen Ihr Unternehmen im Vergleich zu den anderen Teilnehmern des Benchmarkings noch Nachholbedarf hat und die damit eine *Herausforderung* für Sie darstellen. Die *Stärken*, *Chancen* und *Herausforderungen* erkennen Sie an den einer Ampel nachempfundenen Symbolen.



Auf den folgenden Seiten finden Sie detailliert aufgeführt, wie die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH in den einzelnen Bereichen abgeschnitten hat. In jeder Kategorie bieten wir Ihnen neben dem erreichten Gesamtwert eine Reihe quantitativer Informationen zu den gestellten Fragen. Sie erfahren, in welchen der Kategorien

die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH über, im oder unter dem Durchschnitt der 100 TOP JOB-Arbeitgeber 2009 liegt. Außerdem vergleichen wir Ihr Unternehmen mit dem "best practice" – jenem Unternehmen, das in dieser Kategorie den höchsten Punktwert aller beteiligten Unternehmen erreicht hat. So erfahren Sie ganz genau, wo Stärken, Chancen und Herausforderungen liegen, und können anhand der Ergebnisse wichtige Handlungsfelder identifizieren. Am Ende jeder Kategorie geben wir Ihnen individuelle *Handlungsempfehlungen*, wie Sie Ihre Personalarbeit noch besser gestalten können.

Im Anschluss an die Auswertung der Kategorien finden Sie eine Zusammenfassung Ihrer Stärken, Chancen und Herausforderungen. Hierbei werden die für die Unternehmensleistung wichtigsten Kategorien identifiziert und mit den Ergebnissen des Wettbewerbs in Verbindung gebracht. Dadurch zeigen wir Ihnen auf, welches die wichtigsten Handlungsfelder Ihrer Personalarbeit sind, sodass Sie diese gezielt als Erstes angehen können.

Außerdem lassen wir Ihre Mitarbeiter zu Wort kommen. Für ein offenes Feedback haben wir sie gefragt, was ihnen besonders gut an ihrem Unternehmen und am Arbeitsplatz gefällt, und was sie besonders stört. Diese offenen Fragen spiegeln wir am Ende des Berichts wider.

Angaben zu den 100 TOP JOB-Arbeitgebern

Mitarbeiteranzahl	20 - 100	101 - 500	501 - 5.000
Anzahl der TOP JOB-Arbeitgeber dieser Größe	34	44	20
Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten	47	208	1325

Eigenheiten der 100 TOP JOB-Arbeitgeber

Eigenständig	72%
Teil einer Holding	18%
Profit-Organisation	98%
Non-Profit-Organisation	2%
Anzahl der Standorte	bis 2500
Tätigkeitsbereiche (Durchschnitt):	
Produktion	23%
Großhandel	8%
Einzelhandel	7%
Service/Dienstleistungen	55%
Finanzen, Versicherungen, Immobilien	7%

TOP JOB 2009-Arbeitgeber nach Bundesland

Baden-Württemberg	19%
Bayern	14%
Berlin	4%
Brandenburg	0%
Bremen	1%
Hamburg	5%
Hessen	14%
Mecklenburg-Vorpommern	0%
Niedersachsen	5%
Nordrhein-Westfalen	24%
Rheinland-Pfalz	6%
Saarland	1%
Sachsen	1%
Sachsen-Anhalt	1%
Schleswig-Holstein	2%
Thüringen	3%

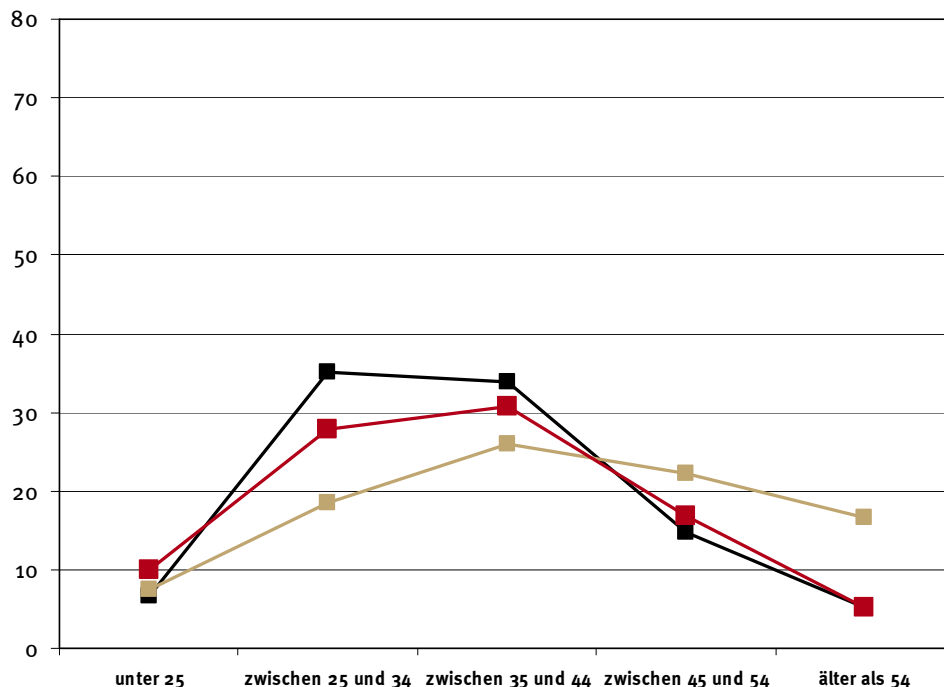
Untersucht man, wo die TOP JOB-Unternehmen ihren Stammsitz haben, zeigt sich, dass besonders viele Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern und Hessen kommen. Dies liegt zum großen Teil daran, dass aus diesen Bundesländern auch die meisten Bewerbungen vorlagen. Betrachtet man, wie viel Prozent der Bewerbungen aus jedem Bundesland es unter die 100 TOP JOB-Arbeitgeber geschafft haben, zeigt sich, dass es - prozentual gesehen - in jedem Bundesland in etwa gleich viele sind.

Befragungsteilnehmer Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH

Befragungsteilnehmer insgesamt

Gesamtanzahl der Teilnehmer der Mitarbeiterbefragung	54
... davon Frauen	87%
... davon Männer	9%

Altersverteilung der Befragten Mitarbeiter im Vergleich



Durchschnitt der
100 TOP JOB-Arbeitgeber

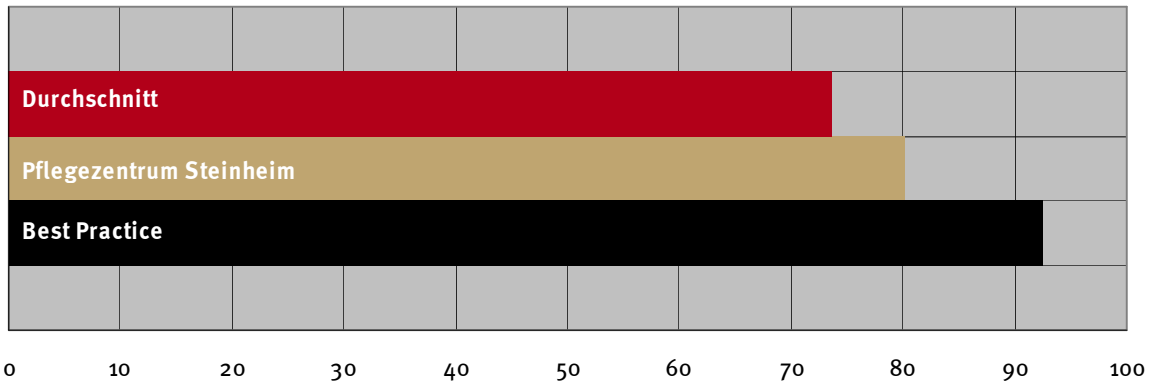
Pflegezentrum Steinheim
"Mainterrasse" GmbH

Durchschnitt der 10 besten
Unternehmen

Befragungsteilnehmer nach Funktionsbereichen	
Forschung & Entwicklung	0%
Produktion/Dienstleistungserstellung, Fertigung, Qualitätskontrolle	11%
Marketing, Vertrieb, Auftragsabwicklung	0%
Logistik, Lager	0%
Kundendienst, Technischer Support	0%
Unternehmensinterner Support und Service	0%
Bewirtschaftung, Instandhaltung (Facility Management)	2%
Finanzen, Controlling	0%
Einkauf	0%
Personal	0%
IT, EDV	0%
Ärztliche Versorgung	0%
Betreuung, Patientenpflege	61%
Medizinisches Labor	0%
Assistenz der Geschäftsleitung, Sekretariat der Geschäftsleitung, o.ä.	4%
Geschäftsführung	2%
Sonstiges	15%
Befragungsteilnehmer nach Mitarbeitergruppe	
Geschäftsleitung	2%
Mittleres Management	9%
Gruppenleiter	11%
Mitarbeiter ohne Personalverantwortung	70%
Auszubildender/Praktikant	4%
Freie Mitarbeiter	0%
Leiharbeiter/Zeitarbeiter	0%
Andere Gruppe	4%

HRM-Audit

Gesamtergebnis Personalmanagement



Gesamtergebnis

In die Gesamtbewertung des Personalmanagements fließt ein, inwieweit in Ihrem Unternehmen Praktiken des Personalmanagements zum Einsatz kommen, die sich nachweislich positiv auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirken. Hierzu zählen Praktiken aus den Bereichen Recruiting, Karriereplanung, Training und Mitarbeiterentwicklung, Feedback und Leistungsbewertung, Vergütung, Kommunikation, Teamarbeit und Umgang mit Problemen. Einen umfassenden Überblick über die eingesetzten Instrumente im Vergleich zu den anderen Wettbewerbsteilnehmern liefert die Tabelle am Ende dieses Abschnitts. Außerdem wird berücksichtigt, wie stark das Personalmanagement als strategischer Erfolgsfaktor begriffen wird.

Die Ergebnisse der Befragungen ergaben, dass die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich mit den anderen Unternehmen überdurchschnittlich gut abgeschnitten hat. Dies ist ein ausgesprochen gutes Ergebnis und zeigt, dass Sie ein sehr professionelles Personalmanagement betreiben und wissen, welche Praktiken für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter relevant sind. Vielleicht spornt Sie der Vergleich an, noch besser

zu werden. Ermitteln Sie hierzu in der Überblickstabelle am Ende des Abschnitts die für Sie relevanten Bereiche und Instrumente.

Überblick über das Personalmanagement

Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen Überblick in Zahlen über verschiedene, für das Personalmanagement relevante Bereiche. Die Darstellung hat reinen Informationscharakter und erfolgt völlig wertungsfrei, da viele verschiedenste Ursachen für die Unterschiede in den einzelnen Aspekten verantwortlich sind.

Durch die aktuelle Diskussion um die Einführung von Quoten für Lehrstellen dürfte es für Sie interessant sein, wie viele Auszubildende Sie im Vergleich zu den anderen TOP JOB-Arbeitgebern beschäftigen. Auch das Verhältnis von männlichen zu weiblichen Mitarbeitern und die relative Anzahl der Mitarbeiter des Personalmanagements sind gewiss von Interesse. Die Fluktuationsrate in der aggregierten Betrachtung ist an sich nichts Schlechtes. Die Fluktuationsrate kann beispielsweise durch eine große Anzahl an Frauen im Mutterschaftsschutz oder eine Vielzahl altersbedingter Pensionierungen im Vergleich zu anderen Unternehmen hoch sein. Außerdem kann sie von der

Branche abhängig sein, so ist eine hohe Fluktuation z. B. für eine Personalvermittlungsfirma unter Umständen als Erfolgszeichen zu werten. Die Arbeitsplatzsicherheit stellt für die Mitarbeiter einen wichtigen Bereich dar. Hiervon hängt ab, ob die Mitarbeiter eher optimistisch oder eher pessimistisch in die Zukunft blicken können.

Ausbildung

Die Förderung von Auszubildenden stellt schon länger einen wichtigen Baustein innerhalb der Aufgabenvielfalt des Personalmanagements dar.

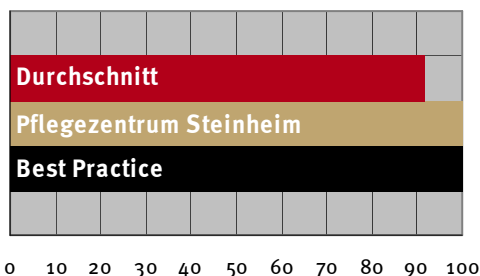
Die Ergebnisse dieser Befragung geben ein gutes Bild darüber, wie stark in den TOPJOB-Unternehmen ausgebildet wird und wie viele der Auszubildenden auch übernommen werden (s. Tabelle unten). Wir empfehlen in diesen Bereich zu investieren, da hierdurch Personal für das Unternehmen qualifiziert und ins Unternehmen integriert wird, womit sich Rekrutierungs- und Integrationskosten, sowie spätere Fehlbesetzungen, umgehen lassen.

	Durchschnitt TOP JOB-Arbeitgeber 2009	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
Mitarbeiterzahl	373	140	155
Größe des Personalmanagements (in 100% Stellen)	9	12	5
Verhältnis Männer/Frauen	58% / 43%	9% / 91%	58% / 42%
Anzahl Auszubildende 2007	18	6	5
Wieviel Prozent der Auszubildenden, die 2007 abgeschlossen haben, wurden übernommen?	75%	100%	85%
Fluktuationsrate	11%	0%	0%
Wie sicher sind die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter (auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten)? (Skala von 0 [sehr unsicher] bis 100 [sehr sicher])	72	0	80

Strategisches Personalmanagement

Aktuelle Erkenntnisse aus Forschung und Praxis belegen, dass Unternehmen, bei denen das Personalmanagement als strategischer Faktor gesehen und betrieben wird, wesentlich erfolgreicher sind als Unternehmen, die das nicht tun. Dies drückt sich beispielsweise durch höheren Umsatz, aber auch durch geringere Fehlzeiten aus. Von strategischem Personalmanagement wird gesprochen, wenn die Unternehmens- und die Personalstrategie aufeinander abgestimmt sind. Deshalb ist eine integrierte Personalstrategie ein zentrales Merkmal in diesem Bereich. Darüber hinaus wollten wir von Ihnen wissen, zu welchem Grad Personalverantwortliche und Personalaspekte in den strategischen Planungsprozess einbezogen werden. Zudem war es für TOP JOB relevant, inwieweit das Personalmanagement als Partner der Geschäftsführung und als Beauftragter für organisationale Veränderung gesehen wird.

HR*: Ausprägung des strategischen Personalmanagements



* Quelle: Personalmanagement-Fragebogen

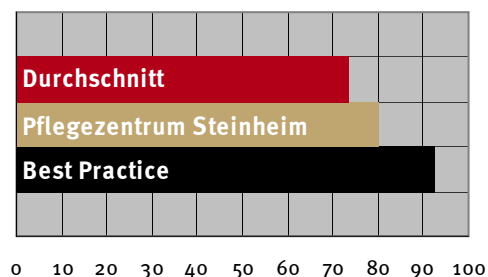
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH das Personalmanagement eine sehr wichtige, strategische Rolle einnimmt. Ihre Werte liegen über dem Durchschnitt, was ein sehr gutes Ergebnis darstellt. Behalten Sie Ihre Einstellung bei, und sehen Sie das Personalmanagement auch in Zukunft als strategischen Erfolgsfaktor.

Instrumente des Personalmanagements

Das Management der Mitarbeiter ist eine spannende und facettenreiche Aufgabe. Es gibt einige Instrumente, die hervorragend dafür geeignet sind, verschiedene Bereiche des Personalmanagements auszuüben, und die zu erhöhter Mitarbeiterproduktivität führen.

Um Ihnen einen schnellen Überblick über diese Instrumente zu bieten, haben wir verschiedene Kategorien gebildet. Die Tabelle auf der folgenden Seite ermöglicht Ihnen eine Übersicht über die bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH eingesetzten Instrumente im Vergleich zu den anderen Teilnehmern von TOP JOB 2009 und den zehn besten Firmen von TOP JOB 2009. Sie können die Übersicht für sich nutzen, um zu überprüfen, welche in Ihrem Unternehmen noch nicht eingesetzten Instrumente Sie in Ihr Repertoire aufnehmen möchten. Prinzipiell wirkt sich der Einsatz dieser Instrumente positiv auf die Mitarbeiterproduktivität aus. Im Einzelfall müssen aber Sie als Experte die Entscheidung treffen, welche Instrumente für Ihr Unternehmen sinnvoll sind, da dies unter Umständen von Faktoren wie der Branche, der Firmengröße und der Zusammensetzung der Belegschaft abhängt. Der folgenden Grafik können Sie den Gesamtwert für die eingesetzten Personalinstrumente entnehmen.

HR*: Einsatz relevanter Personalmanagement-Instrumente



* Quelle: Personalmanagement-Fragebogen

	Durchschnitt der 100 TOP JOB- Arbeitgeber	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
Führung und Vision			
<i>Unternehmen hat (ja/nein) /haben ... (in Prozent)</i>			
- eine explizite Vision	99%	✓	100%
- schriftlich fixierte Führungsgrundsätze	88%	✓	100%
Wie stark ist das Personalmanagement strategisch ausgerichtet? <i>(Skala von 0 [sehr gering] bis 100 [sehr stark])</i>	92	100	97
<i>Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter...</i>			
- erhalten eine regelmäßige formale Leistungsbewertung mit Feedback?	87%	100%	97%
- erhalten formales Leistungsfeedback von mehreren Personen (Vorgesetzte, gleichrangige Mitarbeiter usw.)?	48%	100%	59%
- erhalten die Leistungsbewertung in erster Linie durch objektive Messung der individuellen Leistung?	58%	100%	55%
...werden in regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche einbezogen?	80%	80%	93%
Motivation und Dynamik			
<i>Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter...</i>			
- werden in Programme einbezogen, die die Beteiligung und das Engagement stimulieren sollen?	68%	100%	82%
- werden in regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen einbezogen?	94%	100%	95%
- haben Zugang zu einem formalen System zur Behandlung von Klagen und/oder Beschwerden?	78%	100%	90%
Kultur und Kommunikation			
<i>Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter erhalten...</i>			
- Auskünfte über die finanzielle Leistung des Unternehmens (z. B. zu Umsatz, Gewinn)?	85%	20%	77%
- Auskünfte über die operative Leistung Ihres Unternehmens?	90%	100%	92%
- Informationen über die strategische Planung?	77%	100%	74%
<i>Unternehmen hat (ja/nein) /haben ... (in Prozent)</i>			
- Mitarbeiterzeitung	56%	✓	40%
- Intranet für den Austausch unter den Mitarbeitern	77%	✓	90%
- informelle Austauschmöglichkeiten in betrieblichen Cafés/bars	76%	✓	80%
- regelmäßige Teammeetings/Teambriefings	98%	✓	100%

HRM-Audit

	Durchschnitt der 100 TOP JOB- Arbeitgeber	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
<i>Unternehmen hat (ja/nein) /haben ... (in Prozent)</i>			
- Problemgruppen, die sich mit dem Klima im Betrieb beschäftigen	35%	-	50%
- regelmäßige interdisziplinäre Treffen von Vertretern verschiedener Abteilungen im Unternehmen	93%	✓	100%
- Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg mit Kunden und Partnern	84%	-	90%
- regelmäßige(r) Rundbrief/Rundmail der Geschäftsleitung	73%	-	80%
- Firmen-Blog	10%	-	40%
- Strategie-Workshops	84%	✓	100%
- Großveranstaltungen zur Vermittlung der Strategie	70%	-	70%
- Teambuilding-Aktivitäten	85%	✓	100%
- fest definierte Werte	87%	✓	100%
Mitarbeiterentwicklung und Perspektive			
<i>Bei wie viel Prozent der Mitarbeiter ist die Vergütung abhängig von ...</i>			
- Leistungsbeurteilungen?	71%	80%	70%
- Gruppenleistung?	46%	20%	38%
- fachlichem Können und Wissen?	54%	20%	64%
<i>Wie viel Prozent der Mitarbeiter..?</i>			
- erhalten Training zu firmenspezifischen Fähigkeiten?	80%	50%	93%
- erhalten Training zu allgemeinen Fähigkeiten?	71%	100%	88%
- erhalten Training zu verschiedenen Fähigkeiten (Cross-Training)?	40%	20%	43%
- wurden nach aktiver Personalwerbung eingestellt?	69%	10%	67%
- haben vor der Einstellung einen Einstellungstest gemacht?	31%	50%	67%
- sind seit ihrer Einstellung in eine Position auf höherer Ebene befördert worden?	24%	6%	33%
- werden aufgrund von Leistung (im Gegensatz zu Dienstalter) befördert?	95%	100%	98%
Wie viel Prozent der neuen Mitarbeiter erhalten einen Ansprechpartner für nicht-fachliche Fragen (z.B. Pate, Mentor)?	85%	100%	99%
Wie sicher sind die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter (auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten)? (Skala von 0 [sehr unsicher] bis 100 [sehr sicher])	73	0	80

TOB JOB 2009

	Durchschnitt der 100 TOP JOB- Arbeitgeber	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
Familienorientierung & Demografie			
<i>Unternehmen hat (ja/nein) /haben ... (in Prozent)</i>			
- Tagesbetreuung vor Ort	14%	✓	40%
- finanzielle Unterstützung für Tagesbetreuung	53%	-	60%
- finanzielle Unterstützung bei der Seniorenbetreuung	11%	✓	10%
- bezahlten Elternurlaub (zur Betreuung und Erziehung von Kindern unabhängig vom Alter der Kinder)	13%	-	20%
- Wiedereingliederungspläne nach Elternzeit	72%	✓	90%
- Weiterbildung während der Elternzeit	53%	✓	90%
- Teilzeitbeschäftigung	99%	✓	100%
- Arbeit von zu Hause aus (Telearbeit)	81%	✓	100%
- Sabbatjahr/Langzeiturlaub	28%	-	50%
- Einladungen von ehemaligen Mitarbeitern zu Feiern	87%	✓	100%
<i>Für wieviel Prozent der Mitarbeiter bietet Ihr Unternehmen...</i>			
- Sportprogramme	62%	100%	86%
- Training im Bereich Gesundheit (z.B. Rückenschule)	56%	65%	67%
- Training auf mentaler Ebene (z.B. Stresstraining)	53%	100%	83%
- eine betriebliche Altersversorgung?	66%	48%	66%
Internes Unternehmertum			
<i>Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter...</i>			
- arbeiten in selbstgeführten Teams?	52%	100%	75%
- haben Zugang zu einem formalen Ideenmanagement?	87%	100%	100%
In welchem Ausmaß werden Innovationen gefördert und gefeiert? <i>(Skala von 0 [sehr gering] bis 100 [sehr stark])</i>	78	92	95
Wie gut sind die Managementinstrumente des Unternehmens aufeinander abgestimmt? <i>(Skala von 0 [sehr gering] bis 100 [sehr stark])</i>	91	94	95
Wie anpassungsfähig sind die Managementinstrumente des Unternehmens? <i>(Skala von 0 [sehr gering] bis 100 [sehr stark])</i>	87	83	94

HRM-Einflussfaktoren

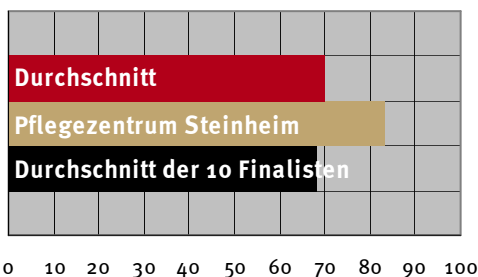
Das Personalmanagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen muss maßgeschneidert sein. Individuelle Lösungen, orientiert am Bedarf des Unternehmens, sind optimal. Deshalb ist das Personalmanagement in KMU zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt.

Ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Ausrichtung und Konfiguration des Personalmanagements von KMUs bildet die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. So ist das Personalmanagement gewöhnlich in Produktionsbetrieben anders aufgestellt als in Serviceeinrichtungen.

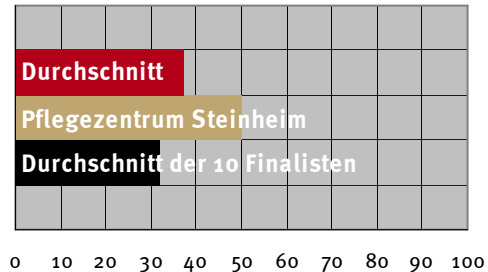
Eine zentrale Rolle in der Gestaltung der Personalarbeit spielen auch das Ausmaß des Fachkräftemangels in der jeweiligen Branche und der Unternehmensstandort.

Die Analyse bei TOP JOB ermöglicht es das eigene Personalmanagement mit dem anderer KMU zu vergleichen. In den folgenden Grafiken zeigen wir Ihnen auf, wie Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen TOP JOB-Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen oder durch den Standort benachteiligt ist. Dadurch können Sie die Eignung Ihrer Personalmanagementwerkzeuge einschätzen und mögliche Lücken oder Optimierungsmöglichkeiten aufdecken.

HR: Wie stark ausgeprägt ist der Fachkräftemangel in Ihrer Branche?



HR: Wie schwierig macht es der Standort Ihres Unternehmens, neue Mitarbeiter anzuwerben? (0, sehr leicht, bis 100, sehr schwierig)



Die Qualität der Personalarbeit wird ferner durch die Ressourcen bestimmt, die der Personalabteilung zur Verfügung stehen. Ein Unternehmen mit zehn Mitarbeitern im Personalmanagement hat mehr Möglichkeiten (z.B. zur Einführung innovativer Personalinstrumente) als ein Unternehmen mit einem einzelnen Personalmanager.

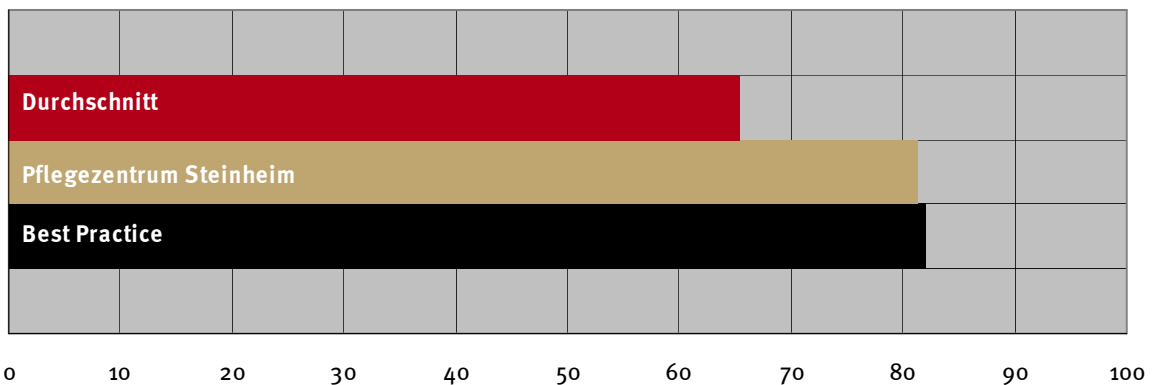
Letztlich spielt es eine große Rolle, ob die Mitarbeiter durch einen Betriebsrat oder eine ähnliche Institution vertreten werden. Durch Mitarbeitervertretungen können spannende Initiativen im Personalmanagement entstehen. Gleichzeitig sind Mitarbeitervertretungen sinnvolle Korrekture für Maßnahmen der Geschäftsleitung. Je nachdem wie gut mehrere bestimmende Parteien für die Personalarbeit miteinander kooperieren, können Abstimmungsprozesse schneller oder langsamer laufen. Wie diese Aspekte ausgeprägt sind, können Sie der Tabelle auf der folgenden Seite entnehmen.

Die Bedeutung all dieser Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung des Personalmanagements wird im TOP JOB-Wettbewerb beachtet.

	Durchschnitt TOP JOB-Arbeitgeber 2008	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
Größe des Personalmanagement (in % der Gesamtmitarbeiter)	6%	9%	5%
Prozent der Mitarbeiter, die durch eine Gewerkschaft vertreten werden	5.16%	0%	0%
Unternehmen hat (ja/nein) /haben ... (in Prozent) eine Mitarbeitervertretung (Betriebsrat oder gewählter Mitarbeitersprecher)	56%	-	60%

Kategorie „Führung & Vision“

Gesamtergebnis in der Kategorie „Führung & Vision“



Gesamtergebnis

In das Gesamtergebnis fließt ein, in welchem Maße es die Führungskräfte verstehen den direkten Mitarbeitern eine langfristige Orientierung, also eine Vision zu vermitteln. Darüber hinaus wurde überprüft, wie stark der inspirierende Führungsstil bei Ihren Führungskräften ausgeprägt ist, ob diese ergebnisorientiert führen und in welchem Ausmaß die Mitarbeiter Feedback zu ihren Leistungen erhalten. Ebenso ist es Führungsaufgabe Personalmanagementaspekte in strategischen Entscheidungen zu integrieren.

In der Kategorie Führung und Vision erzielt die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH sehr gute Ergebnisse. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der TOP JOB-Arbeitgeber ab.

Vision

Visionen im Sinne von Vorstellungen einer erwünschten Zukunft können für Unternehmen den Antrieb liefern, sich neu auszurichten. Das ist, bedingt durch die starken Veränderungen am Markt, zunehmend wichtig. Damit Visionen motivierend wirken, müssen sie überzeugende, klare und erreichbare Ziele aufzeigen. Dabei muss für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar sein, welchen individuellen Beitrag er oder sie für das Erreichen der Vision des gesamten Unternehmens leisten kann.

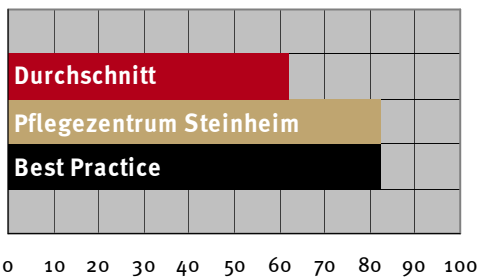
Deshalb haben wir gefragt, ob Ihr Unternehmen eine explizite Vision im Sinne einer Zukunftsvorstellung hat. Einen Überblick, wie viele der TOP JOB-Unternehmen eine Vision haben, finden Sie in der folgenden Tabelle.

HR: Hat Ihr Unternehmen eine explizite Vision?	
Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	✓
100 TOP JOB-Arbeitgeber	99%

Unternehmen hinsichtlich dieses Führungsstils eingestuft haben, desto besser.

Wie Sie der folgenden Abbildung entnehmen können, schneidet die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH in diesem Bereich überdurchschnittlich gut ab. Dies ist ein hervorragendes Ergebnis und unterstreicht die gute Führungsarbeit in Ihrem Unternehmen. Nutzen Sie diese Stärke und bauen Sie sie weiter aus.

MA: Führungskräfte vermitteln eine Vision

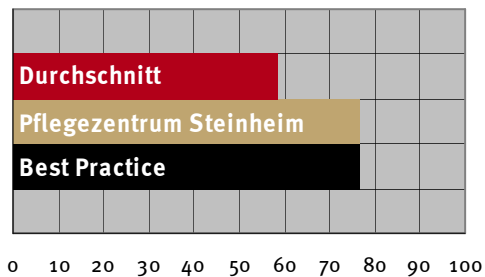


Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Führungskräfte der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH die Vision ihres Unternehmens überdurchschnittlich gut vermitteln. Dies ist ein außergewöhnlich gutes Ergebnis.

Inspiration:

Mitarbeiterführung ist eine ebenso wichtige wie herausfordernde Aufgabe. Ein äußerst effektiver Führungsstil ist die inspirierende Führung. Durch die inspirierende Führung regt die Führungskraft die Mitarbeiter dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen. Dieser Führungsstil ist besonders erfolgreich. Je höher die Mitarbeiter die Führungskräfte in ihrem

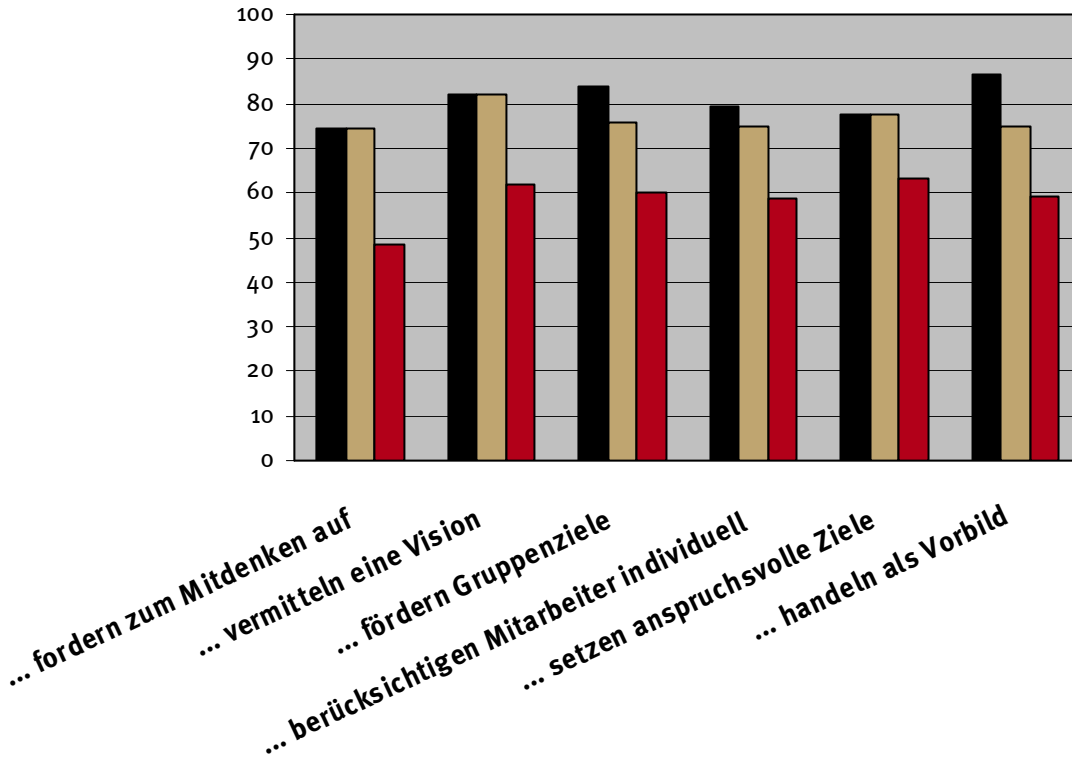
MA: Ausprägung des inspirierenden Führungsstils in der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH



Die inspirierende Führung funktioniert über sechs Einflusswege: Vermitteln die Führungskräfte eine Vision? Setzen sie anspruchsvolle Ziele? Stärken sie Gruppenziele? Fordern sie die Mitarbeiter zum Mitdenken auf? Berücksichtigen sie die Mitarbeiter individuell? Und handeln sie als Vorbilder?

Die Ergebnisse der einzelnen Merkmale des inspirierenden Führungsstils entnehmen Sie der folgenden Grafik.

MA: Ausprägung der einzelnen inspirierenden Führungskompetenzen der Führungskräfte der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH
Die Führungskräfte ...



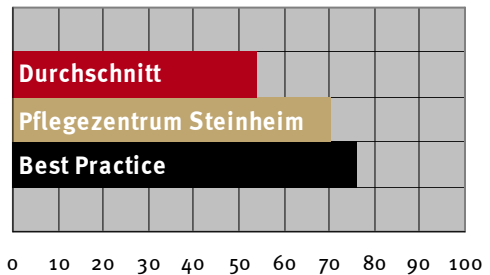
Ergebnisorientierte Führung

Für eine erfolgreiche Führung sollte der inspirierende Führungsstil durch einen ergebnisorientierten Führungsstil ergänzt werden. Ergebnisorientierte Führungskräfte definieren Ziele klar und operational. Dabei beachten sie die Aufgabeneignung und -motivation ihrer Mitarbeiter, stärken die Erfolgserwartung der Mitarbeiter, bauen relevante Fähigkeiten auf, sorgen für förderliche Arbeitssituationen und belohnen ihre Mitarbeiter, wenn sie ein vereinbartes Ziel erreichen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass ein ergebnisorientierter Führungsstil bei den Führungskräften der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH stärker ausgeprägt ist als beim Durchschnitt der Benchmarkingunternehmen. Dies ist ein hervorragendes Ergebnis, da sich

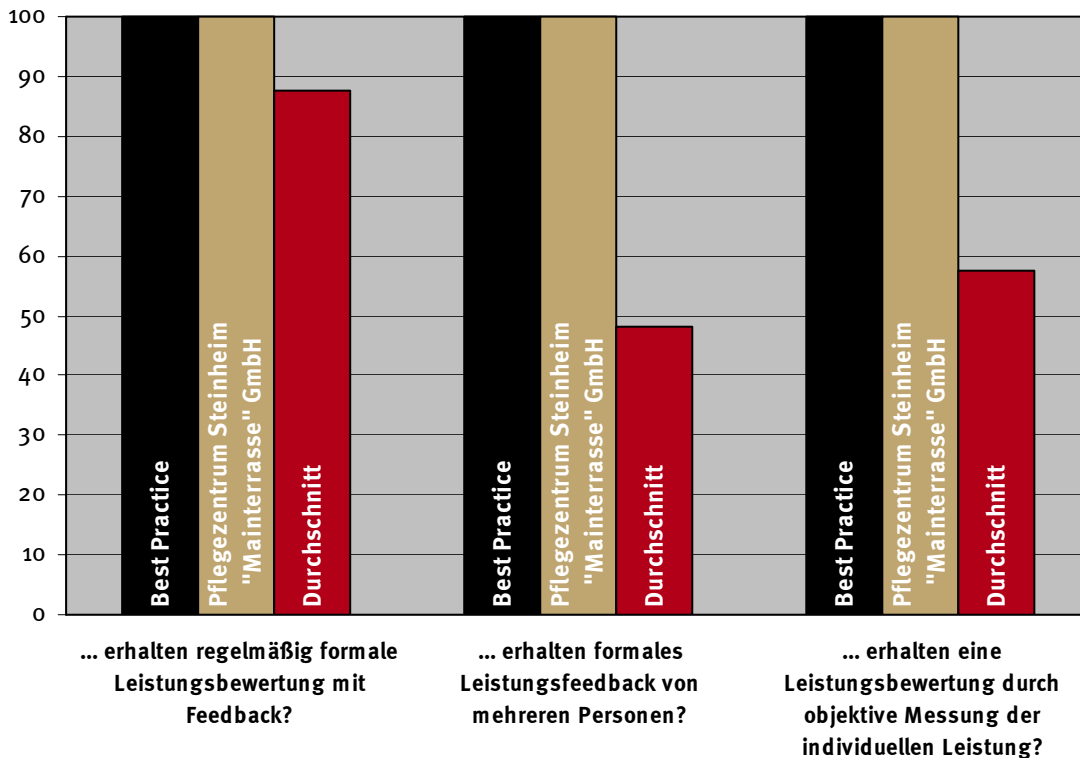
in diesem Wettbewerb die Besten miteinander messen. Halten Sie an dieser Stärke auch in Zukunft fest.

MA: Ausprägung des ergebnisorientierten Führungsstils



HR: Feedbackmechanismen:

Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter ...



Feedback Mechanismen: Ein Instrument für ergebnisorientierte Führung sind verschiedene Feedbackmechanismen. Der Grafik können Sie entnehmen, welche Feedbackmechanismen in welcher Intensität bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den TOP JOB-Unternehmen zum Einsatz kommen.

Zielvereinbarungsgespräche: Ein weiteres Instrument, mit dem sich ergebnisorientierte Führung fördern lässt und Mitarbeiter zu mehr Eigeninitiative angeregt werden können, sind Gespräche mit den Mitarbeitern, in denen klare Ziele vereinbart werden. Die folgende Tabelle zeigt Ihnen, mit wie viel Prozent der Mitarbeiter die TOP JOB-Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche durchführen. Falls Sie bereits Zielvereinbarungsgespräche durchführen, könnten Sie sich überlegen, wie sich diese noch verbessern oder auf andere Mitarbeitergruppen erweitern lassen.

Wenn Sie keine Zielvereinbarungsgespräche mit Ihren Mitarbeitern führen, sollten Sie dies in Erwägung ziehen. Hinweise hierzu finden Sie in den Handlungsempfehlungen am Ende dieses Abschnitts.

HR: Mit wie viel Prozent der Mitarbeiter werden regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche geführt?	
Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	80%
100 TOP JOB-Arbeitgeber	80%

Führungsgrundsätze: Darüber hinaus hat uns interessiert, ob Ihr Unternehmen schriftlich fixierte Führungsgrundsätze hat. Die Führungsgrundsätze normieren die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, fördern ein erwünschtes

Sozial- und Leistungsverhalten und unterstützen die Führungskräfte dadurch bei der Führungsarbeit. Der Tabelle können Sie entnehmen, wie viel Prozent der TOP JOB-Unternehmen schriftlich fixierte Führungsgrundsätze haben.

HR: Hat Ihr Unternehmen schriftlich fixierte Führungsgrundsätze?	
Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	✓
100 TOP JOB-Arbeitgeber	88%

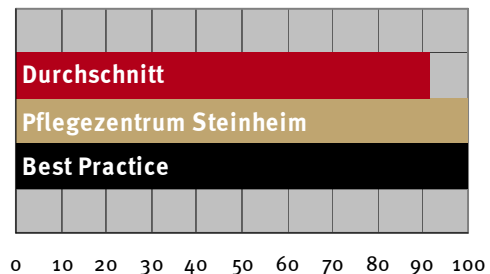
Strategisches Personalmanagement:

Wie bereits im HRM-Audit dargelegt, sind Unternehmen, welche das Personalmanagement als strategischen Faktor begreifen, erfolgreicher. Aus unserer Sicht ist strategisches Personalmanagement eine explizite Führungsaufgabe. Deshalb bildet dieser Aspekt ein Bewertungskriterium im Bereich Führung und Vision und wird Ihnen an dieser Stelle zurückgespiegelt. Zu strategischem Personalmanagement gehört, dass die Unternehmens- und die Personalstrategie aufeinander ab-

gestimmt sind. Außerdem wird bestimmt, zu welchem Grad Personalverantwortliche und Personalaspekte in den strategischen Planungsprozess einbezogen werden und inwieweit das Personalmanagement als Partner der Geschäftsführung und als Beauftragter für organisationale Veränderung wahrgenommen wird.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH sehr großer Wert darauf gelegt wird, Aspekte des Personalmanagements in strategische Entscheidungen zu integrieren.

HR*: Ausprägung des strategischen Personalmanagements



Im folgenden Abschnitt "Handlungsempfehlungen" können Sie sehen, welche Aspekte des Bereichs "Führung & Vision" wir tendenziell als Stärken, Chancen oder Herausforderungen einstufen. Außerdem gibt Ihnen dieser Teil konkrete Hinweise dazu, wie Sie Ihre Stärken in den einzelnen Bereichen weiter ausbauen, Ihre Chancen nutzen und Ihre Herausforderungen meistern können.

Vision



Handlungsempfehlungen

Im Bereich Vision hat die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH überdurchschnittlich gut abgeschnitten. Dies bedeutet: Ihre Führungskräfte verstehen es, ein klares, interessantes Bild von der Zukunft zu zeichnen. Sie bringen die Mitarbeiter dazu, sich für diese gemeinsamen Ziele einzusetzen. Bleiben Sie dieser Linie treu und halten Sie dieses hohe Niveau.

Eventuell gibt es einzelne Punkte, in denen sich Ihr Unternehmen noch verbessern kann. Eine gute Vision sollte immer das große Ganze in den Mittelpunkt stellen und umspannt dabei mehrere Jahre. Sie gibt dem Unternehmen Orientierung und Sinn. Wichtig ist es, den Mitarbeitern eine weitreichende Vorstellung von der Zukunft zu vermitteln und ein klares Bild davon zu zeichnen, wie die Zukunft aussehen wird und sollte sehr konkret sein.

Unerlässlich ist es, den Mitarbeitern aufzuzeigen, wie wichtig sie und ihre Beiträge sind um die Vision zu verwirklichen. Sie spricht nicht nur einige, sondern unbedingt alle Anspruchsgruppen an und inspiriert die Mitarbeiter dazu, sich für das gemeinsame Ziel einzusetzen.

Besondere Beachtung gilt der Kommunikation. Ein jeder im Unternehmen sollte die Vision kennen und wissen, welchen Beitrag er zur Verwirklichung leisten kann. Die Vision sollte schriftlich fixiert werden und dabei sehr konkret anstatt abstrakt oder schematisch formuliert sein. Am besten konkretisieren die Führungskräfte sie für ihren Verantwortungsbereich so, dass ihre Mitarbeiter ein klares Bild der Zukunft ihrer eigenen Abteilung bekommen. Auf diese Weise wissen sie, welchen Beitrag sie zur Vision leisten können und die Vision kann ihre positive Wirkung im ganzen Unternehmen entfalten.

Inspirierende Führung



Handlungsempfehlungen

Ihre Mitarbeiter und deren Leistung sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Deshalb ist eine gute Mitarbeiterführung sehr wichtig. Der inspirierende Führungsstil hat sich als sehr erfolgreich erwiesen. Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH schneidet in diesem Bereich überdurchschnittlich gut ab. Ihre Führungskräfte werden von den Mitarbeitern also bereits als positiv wahrgenommen: Ihre Führungskräfte regen die Mitarbeiter zum Mitdenken an. Weiterhin fördern sie gemeinsame und formulieren anspruchsvolle Ziele. Die Auswertung zeigt, dass sie in hohem Maße auf die Mitarbeiter persönlich und individuell eingehen und als Vorbild handeln. Prüfen Sie, ob die Führung in dieser Hinsicht verstärkt bzw. systematisch weiterentwickelt werden kann. Da sich dieser Führungsstil als sehr effektiv erwiesen hat, wird Ihr Unternehmen von Führungsgrundsätzen, gezielten Schulungen und Führungskräfte trainings sowie eventuell von Coaching und systematisiertem Feedback profitieren.

Ergebnisorientierte Führung



Handlungsempfehlungen

Im Bereich ergebnisorientierte Führung erzielt Ihr Unternehmen ein sehr gutes Ergebnis: Ihre Führungskräfte definieren Ziele klar, zeigen auf, wie diese zu erreichen sind, und beachten dabei die Aufgabeneignung sowie die Aufgabenmotivation ihrer Mitarbeiter. Ihren Führungskräften gelingt es beachtlich gut, wichtige Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter aufzubauen und zu fördern. Auch gestalten sie ein produktives Arbeitsumfeld.

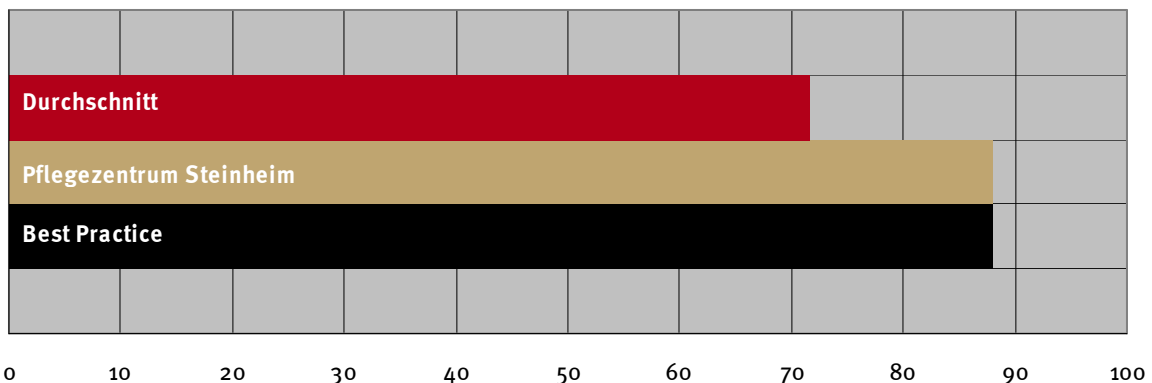
Die Führungskräfte haben hohe Erwartungen an die Mitarbeiter und belohnen sie, wenn Ziele erreicht wurden. Achten Sie darauf, dass Sie diese Belohnung nicht nur monetär verstehen: Finanzielle Anreize können wirkungsvoll sein, aber individuelles Lob und Anerkennung haben manchmal sogar stärkere Wirkungen.

Insgesamt sollten Sie Ihre Führungskräfte motivieren, ihren guten ergebnisorientierten Führungsstil beizubehalten. Falls Sie die ergebnisorientierte Führung noch nicht systematisch unterstützen und fördern, sollten Sie in diese Richtung denken. Eine gute Möglichkeit hierzu stellen Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche dar. Zur erfolgrei-

chen Durchführung von Zielvereinbarungen sollten Sie einige Punkte beachten. Die Führungskräfte müssen die richtigen Ziele finden und diese angemessen kommunizieren. Eine Hilfe hierbei können Führungskräftecoachings und Trainings sein. Die Führungskräfte sollten den Mitarbeitern motivierende Ziele setzen. Diese müssen anspruchsvoll, aber realistisch sein und dürfen den Mitarbeiter nicht überlasten. Das Gespräch sollte kein Monolog sein. Geben Sie dem Mitarbeiter die Zeit und den Freiraum, seine Ansichten und Bedenken zu äußern, und zeigen Sie mögliche Zielkonflikte auf. Bei Zielvereinbarungsgesprächen sollte darauf geachtet werden, den Mitarbeitern auch die finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die zur Zielerreichung notwendig sind. Durch Zwischenauswertungen auf dem Weg der Zielerreichung können die Führungskräfte frühzeitig erkennen, ob der Mitarbeiter auf dem richtigen Weg ist. Auf der anderen Seite müssen sie dem Mitarbeiter aber auch Freiraum bei der Zielerreichung geben, damit die Zielvereinbarungen nicht als Kontrollinstrument und Misstrauensvotum wahrgenommen werden. Deshalb sollte der Nutzen von und die Vorgehensweise bei Zielvereinbarungen klar kommuniziert werden. Auch Art und Zeitpunkte für Zwischenfeedback und -kontrollen sollten gemeinsam vereinbart werden. Im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs sollten alle Ziele, Absprachen und Ergebnisse schriftlich dokumentiert werden. Eine gute Möglichkeit, den Teamgeist zu fördern, stellt das Setzen von gemeinsamen Teamzielen dar.

Kategorie „Motivation & Dynamik“

Gesamtergebnis in der Kategorie „Motivation & Dynamik“



Gesamtergebnis

In das Gesamtergebnis dieser Kategorie fließen die Ergebnisse der HR- und der Mitarbeiterbefragung ein. Hierzu zählen die Ausprägung der organisationalen Energie, die Erschöpfung Ihrer Mitarbeiter, sowie die Maßnahmen, welche zur Motivation Ihrer Mitarbeiter und zur Dynamisierung des Unternehmens ergriffen wurden.

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH erzielt in dieser Kategorie hervorragende Ergebnisse. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der Benchmarkingteilnehmer ab.

Organisationale Energie

Organisationale Energie ist von entscheidender Bedeutung für die Dynamik eines Unternehmens und die Motivation der Beschäftigten. Doch was ist Organisationale Energie? Organisationale Energie ist die Kraft, mit der ein Unternehmen Dinge zielgerichtet bewegt. Die Stärke der Organi-

sationalen Energie zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass es vier Energiezustände gibt. Diese vier Energiezustände unterscheiden sich hinsichtlich der beiden Dimensionen Intensität und Qualität. Die Intensität der organisationalen Energie spiegelt das Ausmaß der Mobilisierung der Unternehmenspotenziale wider und zeigt sich u. a. im Aktivitätsniveau, in der Stärke der Emotionen und dem Grad der Wachheit im Unternehmen. Während hohe Energie mit erhöhter Handlungsfähigkeit einhergeht, bedeutet niedrige oder reduzierte Energie ein reduziertes Handlungsvermögen. Die Qualität von Energie beschreibt, inwieweit die Potenziale positiv oder negativ genutzt werden, d. h. ob sie auf die Errei-

chung der Unternehmensziele gerichtet sind oder eher destruktiv eingesetzt werden.

Die Kombination dieser beiden Dimensionen resultiert in vier verschiedenen Energiezuständen. Zu diesen vier Energiezuständen haben wir Ihre Mitarbeiter befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung können Sie der Grafik auf der folgenden Seite entnehmen.

INTENSITÄT	Hoch	Korrosive Energie	Produktive Energie
	Niedrig	Resignative Trägheit	Angenehme Trägheit
		Negativ	Positiv

QUALITÄT

Der Zustand niedriger positiver Energie wird als *angenehme Trägheit* bezeichnet. Unternehmen in diesem Zustand sind durch Zufriedenheit mit dem Status quo, eine geringe Handlungsintensität, tendenziell reduzierte Aufmerksamkeit und geringe emotionale Spannung gekennzeichnet.

Dieser Zustand ist bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den anderen TOP JOB-2009-Teilnehmern überdurchschnittlich stark ausgeprägt.

Resignative Trägheit bezeichnet den Zustand niedriger negativer Energie. Sie zeigt sich in Gleichgültigkeit, innerem Rückzug oder Distanzierung gegenüber Unternehmenszielen. Außerdem herrschen bei resignativer Trägheit Emotionen wie Frustration und Enttäuschung vor, und das Aktivitätsniveau ist deutlich reduziert.

Der Zustand *resignativer Trägheit* ist bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den anderen Benchmarkingteilnehmern geringer als beim Durchschnitt ausgeprägt.

Bei *korrosiver Energie* – der Zustand hoher, negativer Energie - sind Unternehmen durch hohe Aktivität, Wachheit und emotionale Anspannung gekennzeichnet; diese werden jedoch nicht konstruktiv, sondern für interne Kämpfe, Mikropolitik und Spekulationen genutzt.

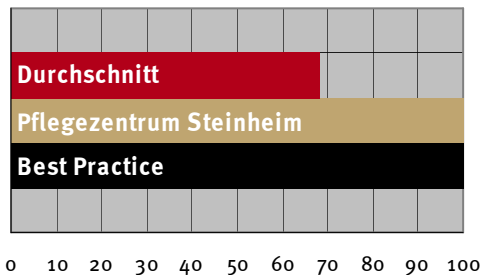
Der Zustand korrosiver Energie ist bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den anderen Firmen geringer ausgeprägt als beim Durchschnitt.

Unternehmen mit hoher *produktiver Energie*, dies sind Unternehmen mit einem hohen Maß positiver Energie, zeichnen sich durch intensive positive Emotionen, hohe Aufmerksamkeit und starke Aktivität aus, die auf die Erreichung zentraler Ziele ausgerichtet sind.

Im Bereich *produktiver Energie* schneidet die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich mit den anderen TOP JOB-Arbeitgebern überdurchschnittlich gut ab.

Interessant für Sie dürfte sein, wie viel Prozent der Mitarbeiter die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den anderen Unternehmen in Programme einbezieht, die das Engagement der Mitarbeiter aktivieren sollen (z. B. Qualitäts-, Problemlösungs- oder ähnliche Gruppen). Einen Ergebnisüberblick liefert Ihnen die folgende Abbildung.

HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter werden in Programme einbezogen, die die Beteiligung und das Engagement stimulieren sollen?

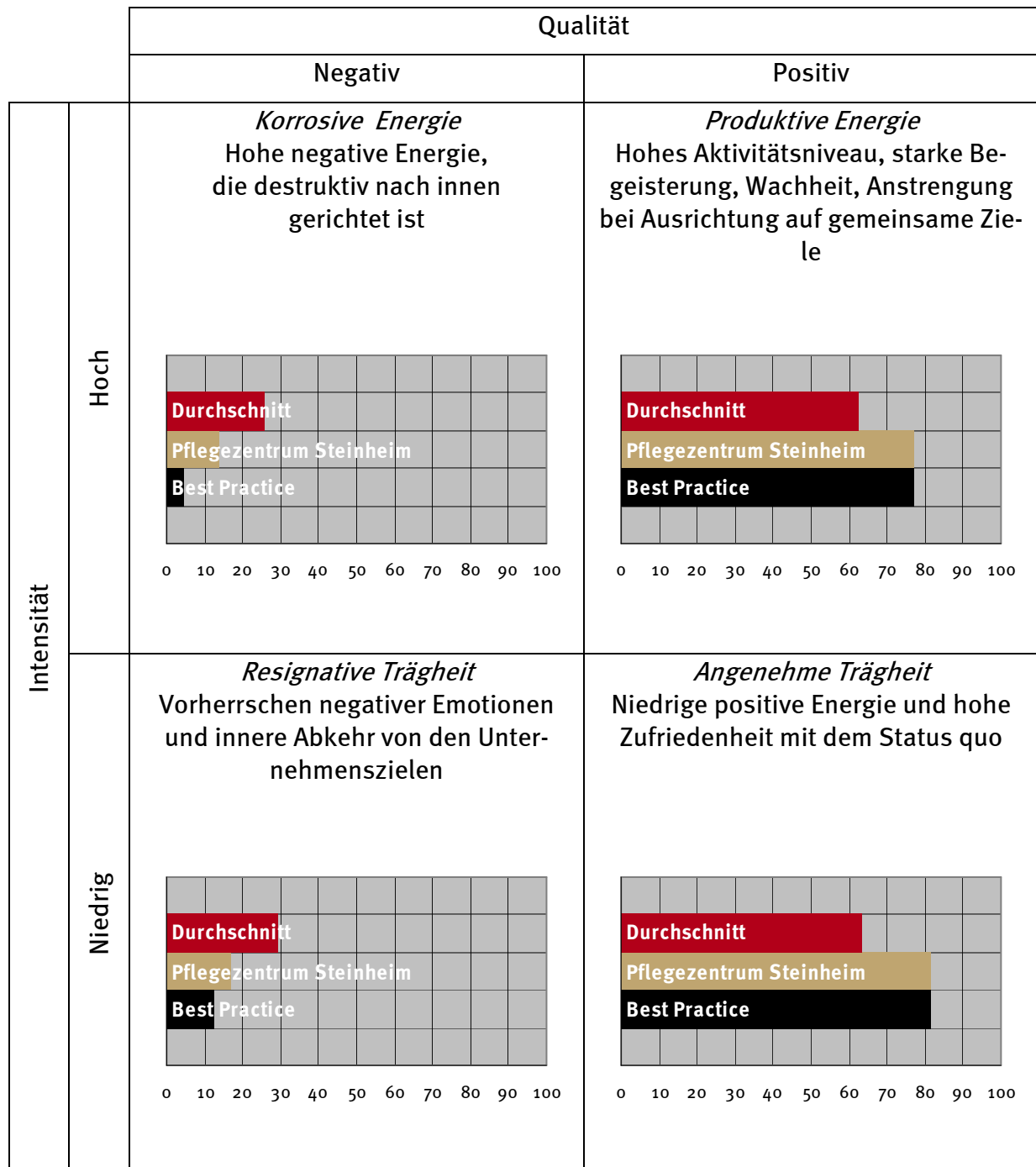


Erschöpfungserscheinungen

Die Motivation und Dynamik in Ihrem Unternehmen hängt stark von den Erschöpfungserscheinungen der Mitarbeiter ab. Steigen die Erschöpfungserscheinungen an, sinkt die Dynamik rapide und auch die Motivation lässt nach. Doch was versteht man unter Erschöpfung?

Motivation und Dynamik

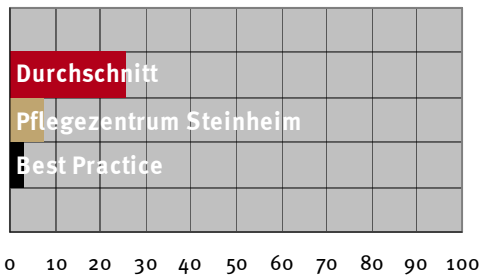
MA: Ausprägung der einzelnen Energiezustände der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH



Wir haben Ihre Mitarbeiter befragt, in welchem Ausmaß sie sich durch die Arbeit verausgabt und mit ihrer Kraft am Ende fühlen. Wie stark sie durch die Arbeit frustriert sind und ob am Beginn des Arbeitstages ein starker innerer Antrieb zum Handeln besteht oder hier schon eine gewisse Erschöpfung vorliegt. Der Wert in der folgenden Grafik zeigt, wie erschöpft die Mitarbeiter sind. Je niedriger der Wert, desto besser.

In diesem Bereich erzielt die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH hervorragende Werte. Ihr Unternehmen schneidet besser als der Durchschnitt ab.

MA: Erschöpfung



Ein weiterer Indikator für die Motivation und Dynamik Ihres Unternehmens sind die Krankentage Ihrer Mitarbeiter. Sind sie motivierter und fühlen sie sich dem Unternehmen stärker verbunden, fallen auch die Fehlzeiten geringer aus.

Die Untersuchung zeigt, dass die Mitarbeiter der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Durchschnitt 3.6 Tage im Jahr krank sind.

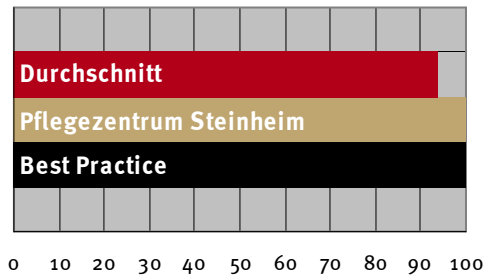
HR: Durchschnittliche Krankentage der Mitarbeiter 2007	
Pflegezentrum Steinheim GmbH	3.6
100 TOP JOB-Arbeitgeber	6
10 besten Unternehmen	5

Möchten Sie die Stimmung bei Ihren Mitarbeitern erfahren und die wichtigsten Handlungsfelder

erkennen? Dann bieten sich regelmäßige Mitarbeiterbefragungen an. Die Ergebnisse dieser Befragungen sollten bei den Führungskräften ernst genommen und in entsprechende Handlungsstrategien übertragen werden.

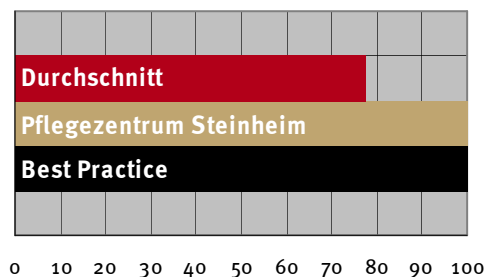
Die Ergebnisse unserer Befragung haben ergeben, dass in der Pflegezentrum Steinheim GmbH in etwa gleich viele Mitarbeiter in regelmäßige Mitarbeiterbefragungen einbezogen werden wie bei dem Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen.

HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter werden in regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen einbezogen?



Ein anderes gutes Instrument, mit dem sich auf die Probleme der Mitarbeiter eingehen lässt, ist ein formales System zur Behandlung von Klagen und Beschwerden. Bisher haben bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH 100 Prozent der Mitarbeiter Zugang zu einem solchen System.

HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter haben Zugang zu einem formalen System zur Behandlung von Klagen und/oder Beschwerden?



Im folgenden Abschnitt "Handlungsempfehlungen" können Sie sehen, welche Aspekte des Bereichs "Motivation & Dynamik" wir tendenziell als Stärken, Chancen oder Herausforderungen einstufen. Außerdem gibt Ihnen dieser Teil konkrete Hinweise dazu, wie Sie Ihre Stärken in den einzelnen Bereichen weiter ausbauen, Ihre Chancen nutzen und Ihre Herausforderungen meistern können.

Organisationale Energie: Produktive Energie



Handlungsempfehlungen

Unternehmen mit hoher produktiver Energie gelingt es, bei den Mitarbeitern Begeisterung zu wecken. Die Führungskräfte bringen sie dazu, im Sinne des Unternehmens mitzudenken und sich voll für die Unternehmensziele einzusetzen. Bei Unternehmen mit hoher positiver Energie sind die Mitarbeiter wachsamer und suchen aktiv Informationen, die das Unternehmen voranbringen. Außerdem interagieren die Mitarbeiter mehr untereinander, und es wird schnell und offen kommuniziert.

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH hat überdurchschnittlich hohe positive Energie. Pflegen Sie diese erfreuliche und motivierende Dynamik - sie wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens aus! Achten Sie aber darauf, diese Schwungkraft nicht zu überdehnen, denn dauerhafte Anstrengung, Höchstleistung und ein Arbeiten an der Kapazitätsgrenze können zum Burn-out führen. Ein langfristiger Erhalt produktiver Energie setzt auf den Wechsel zwischen Phasen hoher Energie und Phasen der Regenerierung.

Dafür können Sie zum Beispiel gezielt Meilensteine setzen, aber auch ruhigere Phasen einplanen. In diesen Ruhephasen wird konsolidiert und bewusst weniger Veränderung vollzogen. Auch der Aufbau von revitalisierenden Managementsystemen ist empfehlenswert. Hierfür sind Frühwarnsysteme (qualitative und quantitative, z. B. die Innovationsrate, Merkmale der Unternehmenskultur, des Energiezustandes und HR-Kennzahlen) und marktnahe Strukturen geeignet. Darüber hinaus empfiehlt sich eine gezielte Kulturentwicklung zur Stärkung von Eigeninitiative, Innovation, Zusammenarbeit und Vertrauen. Langfristig lässt sich Energie nur mobilisieren und erhalten, wenn Aktivität und Initiative von verschiedenen Unternehmensteilen ausgehen und nicht nur von der Geschäftsleitung.

Organisationale Energie: Korrosive Energie



Handlungsempfehlungen

Kennzeichnend und zugleich kritisch für Unternehmen mit korrosiver Energie ist es, dass die Mitarbeiterpotenziale zwar aktiviert sind, aber destruktiv eingesetzt werden. Die Mitarbeiter sind hochgradig emotional, kreativ und aktiv, richten ihr Engagement jedoch negativ - gegen das Unternehmen - aus. Die vorhandenen Kräfte werden nicht produktiv genutzt. Vielmehr fließt die Energie der Mitarbeiter in interne Kämpfe, Spekulationen über das Handeln des Managements oder Machtspielchen.

Dieser Zustand ist in der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH glücklicherweise wenig ausgeprägt. Sie schaffen es, die vorhandene Energie geschickt zu kanalisieren und auf das gemeinsame Erreichen der Unternehmensziele auszurichten. Lenken Sie auch zukünftig die Energie in Ihrem Unternehmen durch das Fördern von Commitment und Kooperation produktiv auf Ihre Unternehmensziele. Dies tun Sie, indem die Führungskräfte Gemeinsamkeiten im Unternehmen hervorheben und die übergeordneten Ziele des Unternehmens betonen. Gemeinsame Erfolge sollten sie bewusst unterstreichen und auch feiern. Eine positive Wirkung geht überdies von einem Vorbildhandeln aus: Führungskräfte sollten z. B. selbst zeigen, wie sie Gräben im Unternehmen überwinden und eigene Interessen zugunsten der gemeinsamen Unternehmensziele zurückstellen. Langfristig ist es entscheidend, dass Ihr Unternehmen die Vertrauenskultur weiter pflegt und den Raum für gemeinsame, positive Erlebnisse bei der Arbeit erhält.

Organisationale Energie: Angenehme Trägheit



Handlungsempfehlungen

Weisen Unternehmen einen hohen Wert an niedriger positiver Energie auf, befinden sie sich im Zustand angenehmer Trägheit. In diesem Fall herrscht eine große Zufriedenheit mit dem Status quo im Unternehmen vor, zum Beispiel mit der Strategie oder den implementierten Prozessen. Bei angenehmer Trägheit sind Unternehmen durch eher geringe Handlungsintensität, niedrige Wachsamkeit und schwache emotionale Spannung geprägt. Dieser Zustand ist positiv, solange er nicht in Selbstzufriedenheit abrutscht. Bei zu starker Zufriedenheit und Identifikation besteht die Gefahr, dass Veränderungen am Markt verschlafen oder bewusst ignoriert werden, die dann möglicherweise das Unternehmen gefährden.

Freuen Sie sich also über den überdurchschnittlich hohen Wert, den Sie in diesem Energiezustand erreicht haben! Achten Sie jedoch darauf, dass Ihr Unternehmen fähig bleibt, wichtige Veränderungen umzusetzen. Wenn Sie merken, dass sich eine zu große Trägheit breitmacht, können Sie Ihr Unternehmen mit der Strategie »Bedrohung bewältigen« wachrütteln. Hiermit setzen Sie Energien frei, indem Sie Mitarbeiter in die Bewältigung möglicher externer Bedrohungen oder wichtiger Probleme einbeziehen. Entscheidend ist hierbei zunächst, dass Sie die Bedrohung prägnant und eindringlich kommunizieren. Zweitens gilt es, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, denn eine Mobilisierung der Unternehmenspotenziale erfolgt nur, wenn die Bedrohung als relevant und wichtig angesehen wird. Drittens sollten Sie ein gezieltes »Aufmerksamkeits-Management« betreiben, mit dessen Hilfe Sie die Aufmerksamkeit auf die zentrale Bedrohung lenken. Insgesamt erzeugen diese Führungsaktivitäten eine hohe Anspannung und Handlungsbereitschaft unter den Mitarbeitern. Eine Bedrohung bzw. ein Problem kann allerdings nur dann als Quelle produktiver Energie wirken, wenn die Bedrohung des Unternehmens als gemeinsame und vor allem als bezwingbare Herausforderung empfunden wird. Eine wesentliche Aufgabe des Managements besteht daher auch darin, den Zusammenhalt sowie die Erfolgszuversicht der Mitarbeiter zu stärken.

Organisationale Energie: Resignative Trägheit



Handlungsempfehlungen

Bei Unternehmen mit resignativer Trägheit dominieren Enttäuschung, Frustration oder Gleichgültigkeit. Die Mitarbeiter engagieren sich wenig, die Interaktion und Kommunikation sind reduziert und das Interesse an den Unternehmenszielen ist gering. Resignative Trägheit entsteht häufig durch lange, wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse oder unklare Perspektiven. Dieser Zustand ist in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu den anderen Benchmarkingteilnehmern sehr gering ausgeprägt. Das ist für Sie ein Grund zur Freude, denn offensichtlich gibt es kaum Resignation in Ihrem Unternehmen! Sie können die Strategie »Zukunftschance ergreifen« nutzen, um auch zukünftig Resignation zu vermeiden. Hierbei inspirieren Sie die Mitarbeiter durch ein positives Zukunftsbild und begeistern sie für die Unternehmensziele. Für die Wirksamkeit dieser Strategie ist es entscheidend, dass Sie Führung ein konkretes, klar definiertes »Objekt der Begierde« schafft. Dies kann eine Vision sein, die aus Sicht der Mitarbeiter sinnvoll und relevant erscheint und einen engen Bezug zu ihrer Arbeit aufweist. Eine essenzielle Führungsaufgabe besteht daher darin, die Vision zu konkretisieren und klar zu kommunizieren. Füh-

rungskräfte können die Wirkungskraft der Vision durch gezieltes Vorbildhandeln verstärken, indem sie z. B. sichtbar in die Visionsumsetzung investieren oder sich selbst sehr stark engagieren.

Erschöpfung



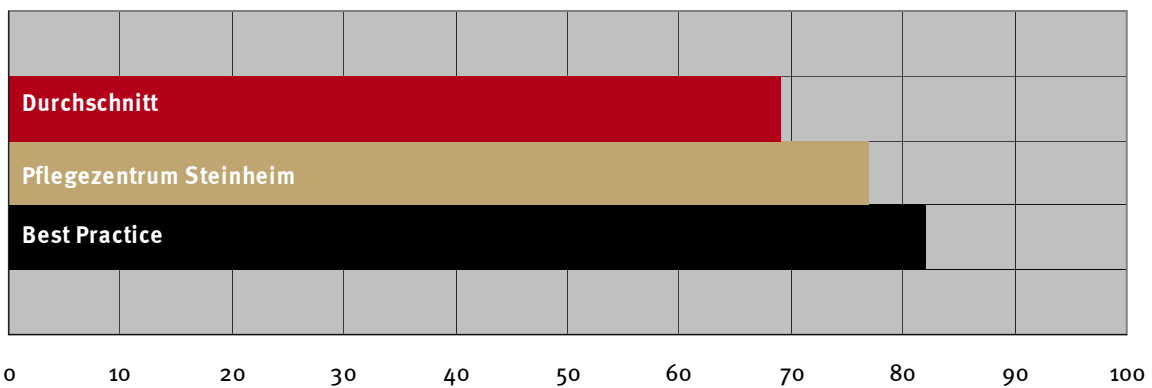
Handlungsempfehlungen

Erschöpfung zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter sich durch die Arbeit völlig verausgabt und mit ihrer Kraft am Ende fühlen. Sie sind ausgelaugt, und es fehlt ihnen schon am Beginn des Arbeitstages oft der innere Antrieb.

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH schneidet in diesem Bereich überdurchschnittlich gut ab, das bedeutet Sie machen vieles richtig und die Erschöpfung ist gering ausgeprägt! Doch ruhen Sie sich nicht aus, vermeiden Sie auch in Zukunft, dass Ihre Mitarbeiter ausbrennen. Einen wichtigen Beitrag zur Vermeidung und Reduzierung von Erschöpfungerscheinungen der Mitarbeiter leisten die Führungskräfte. Diese können die Mitarbeiter bei arbeitsbezogenen Problemen unterstützen. Dies beinhaltet, dass sie die Mitarbeiter stärken und ihnen Mut machen, die Probleme zu meistern, ihnen aber auch Strukturierungs-, Analyse- und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Darüber hinaus kann die Führungskraft den Mitarbeitern dabei helfen, Probleme zu vermeiden. Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Ursachen zu erkennen, die zur Erschöpfung der Mitarbeiter beitragen, und sie zu beseitigen. Eine Möglichkeit, diese Ursachen von Erschöpfung zu erfahren, stellen Mitarbeitergespräche dar, da die Mitarbeiter häufig selbst am besten wissen, was sie stresst und ermüdet. Eine andere Möglichkeit besteht darin, ein Budget zu schaffen, das es den Mitarbeitern ermöglicht, Fortbildungen zu effektiver Arbeitsgestaltung, Zeitmanagement, Stressbewältigung oder Selbstführung zu besuchen. Aber auch die Vorgesetzten sollten für diese Führungsaufgaben fit gemacht werden, z. B. durch entsprechende Führungskräftecoachings und Seminare.

Kategorie „Kultur & Kommunikation“

Gesamtergebnis in der Kategorie „Kultur & Kommunikation“



Gesamtergebnis:

In das Gesamtergebnis fließt ein, ob in Ihrem Unternehmen eine Vertrauenskultur gelebt wird, ob sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, wie intensiv sich Ihre Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen und den Produkten identifizieren und wie stark die Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen ist. Ebenso fließt ein, welche kommunikations- und kulturförderlichen Instrumente Sie einsetzen und wie die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ausgeprägt ist.

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH erzielt in dieser Kategorie hervorragende Ergebnisse. Ihr Unternehmen schneidet besser als der Durchschnitt der TOP JOB-Firmen ab.

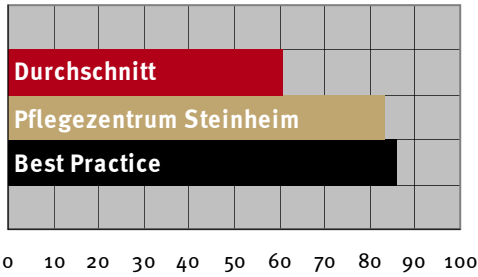
Vertrauen:

In diesem Bereich haben wir überprüft, ob in Ihrem Unternehmen eine Kultur herrscht, die er-

folgreiche Unternehmen auszeichnet. Hierbei ist Vertrauen ein sehr wichtiger Aspekt. Denn erst wenn neben der Arbeitsorientierung auch das Vertrauen hinzukommt, ist längerfristig eine produktive Zusammenarbeit möglich. Dieses Vertrauen sollte sowohl zwischen den Mitarbeitern als auch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern herrschen.

Unsere Analysen ergaben, dass bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH eine sehr stark ausgeprägte Vertrauenskultur herrscht. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der TOP JOB-Arbeitgeber 2009 ab. Dies ist ein hervorragendes Ergebnis, Ihr Unternehmen zählt zu den besten Arbeitsgebern auf diesem Gebiet. Gehen Sie diesen Weg konsequent weiter, und pflegen Sie Ihre Vertrauenskultur.

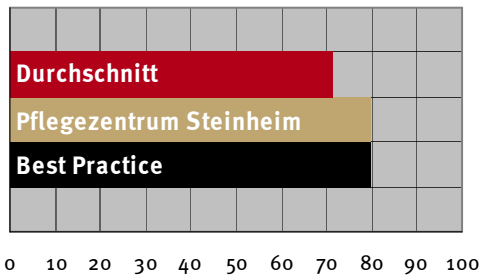
MA: Vertrauen



Zusammenarbeit der Mitarbeiter:

Sehr interessant für die Kultur eines Unternehmens ist es, wie die Mitarbeiter zusammenarbeiten und miteinander umgehen. Wie stark ist das Engagement der Mitarbeiter untereinander? Und wie stark helfen sich die Mitarbeiter gegenseitig über das im Stellenprofil festgelegte Maß hinaus? Ist es Ihren Mitarbeitern wichtig, sich persönlich für die Kollegen einzusetzen? Werden neue Kollegen herzlich aufgenommen und bei der Einarbeitung unterstützt?

MA: Ausprägung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter



Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass sich die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen überdurchschnittlich stark für ihre Kollegen einsetzen und diese unterstützen. Dies ist ein hervorragendes Ergebnis!

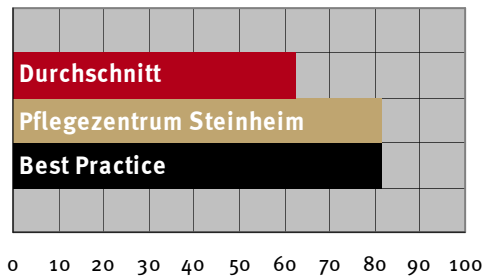
Commitment:

Das Commitment der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor für Unternehmen. Doch was versteht

man unter Commitment? Die Ausprägung des Commitments zeigt das Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Commitment beinhaltet eine tiefe persönliche Bindung ans Unternehmen. Diese Bindung resultiert daraus, dass der Mitarbeiter sich stark mit seiner Firma und den Zielen identifiziert und daher im Unternehmen bleiben möchte. Diese Form der Bindung hat einen positiven Einfluss auf das Engagement, die Leistung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Deshalb ist eine hohe Ausprägung wünschenswert. Die Ergebnisse zum Commitment Ihrer Mitarbeiter können sie dem Balkendiagramm entnehmen.

Wie die Grafik zeigt, erzielt die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Bereich persönliche Bindung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen hervorragende Werte. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen ab, Gratulation!

MA: Wie stark ist das Commitment/ die persönliche Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen

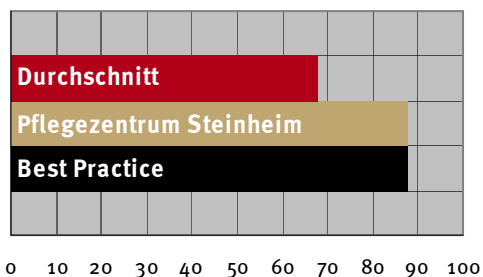


Identifikation:

Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und seinen Produkten ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine stärkere Identifikation führt zu höherem Engagement und zu höherer Zufriedenheit. Außerdem macht es die Mitarbeiter stolz darauf, in ihrem Unternehmen zu arbeiten. Dies alles trägt zu höherer Leistung bei. Darüber hinaus ist die Außenwirkung von Mitarbeitern, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, nicht zu unterschätzen. Zeigen sich die Mitarbeiter stolz auf das Unternehmen, trägt das zu einem positiven Image bei, was das Gewinnen von neuen Mitarbeitern und Kunden unterstützt.

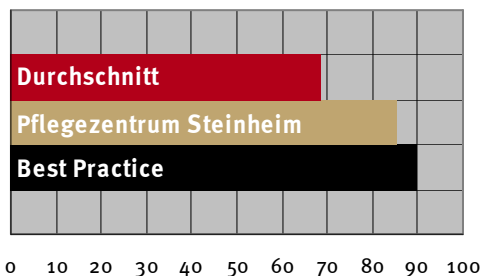
Die Ergebnisse unserer Analyse zeigen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den TOP JOB-Unternehmen überdurchschnittlich stark ausgeprägt ist.

MA: Ausprägung Identifikation mit dem Unternehmen



Mit den Leistungen, welche die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH erbringt, identifizieren sich Ihre Mitarbeiter ausgesprochen stark. Deshalb schneiden Sie im Bereich "Identifikation mit den Produkten" überdurchschnittlich gut ab.

MA: Ausprägung Identifikation mit den Produkten



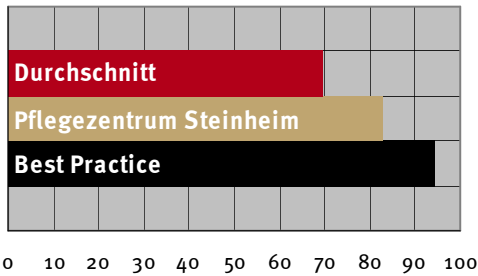
Kommunikation:

Kommunikation ist die Voraussetzung für jegliche Kooperation. Von der Qualität der Kommunikation hängt eine effektive Zusammenarbeit ab. Durch eine rege und offene Kommunikation werden zum einen die Beziehungen zu den Mitarbeitern und Kollegen gepflegt, zum anderen werden Erfahrungen ausgetauscht. Dies führt zu einer guten Arbeitsatmosphäre und trägt zur Entwicklung neuer Ideen bei. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas, haben wir verschiedene Aspekte der Kommunikation untersucht. Hierzu zählt die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sowie der Informationsaustausch von Führungskräften zu den Mitarbeitern.

Ein offener Austausch der Mitarbeiter untereinander ist von großer Bedeutung. Deshalb haben wir überprüft, wie gut Ihre Mitarbeiter untereinander kommunizieren.

Wie Sie der folgenden Grafik entnehmen können, ist die Kommunikation Ihrer Mitarbeiter untereinander ausgesprochen gut ausgeprägt; besser als beim Durchschnitt der 100 TOP JOB-Unternehmen.

MA: Wie stark ist die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ausgeprägt?



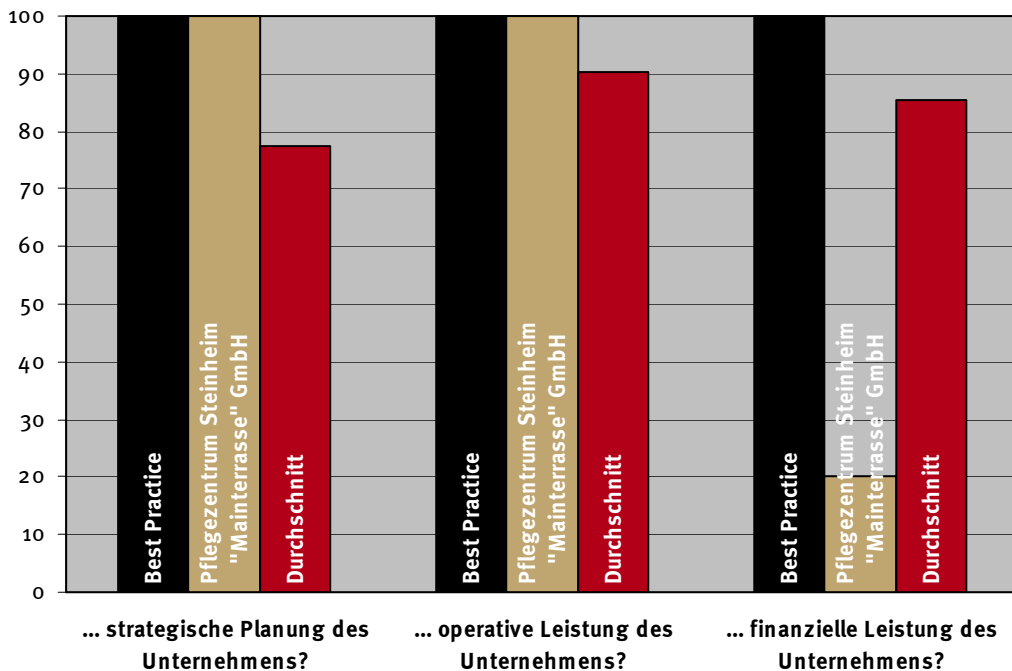
Wenn Sie die Kommunikation unter den Mitarbeitern fördern möchten, sind verschiedene Personalmanagementinstrumente, wie beispielsweise das Schaffen von informellen Austauschmöglichkeiten durch betriebliche Cafés, denkbar (vgl. die Liste der Instrumente am Ende dieser Kategorie).

Zur Motivation Ihrer Mitarbeiter ist es wichtig, die bisherigen Leistungen des Unternehmens, welche sich in den Betriebsergebnissen widerspiegeln, zu kommunizieren und die zukünftigen

Herausforderungen des Unternehmens aufzuzeigen. Hierzu sind Auskünfte über die operative und finanzielle Leistung des Unternehmens sowie Informationen zur strategischen Planung bestens geeignet. Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH gibt, prozentual betrachtet in etwa gleich vielen Mitarbeitern Auskünfte zur operativen und weniger Mitarbeitern Auskünfte zur finanziellen Leistung des Unternehmens wie der Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen 2009. Informationen zur strategischen Planung erhalten überdurchschnittlich viele Mitarbeiter.

Darüber hinaus haben wir den Einsatz einer Vielzahl an Kommunikations- und Kulturinstrumenten bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH überprüft. Die Tabelle auf der folgenden Seite gibt Ihnen einen guten Überblick über den Einsatz dieser Instrumente in Ihrem und den anderen Unternehmen. Anhand dieser Tabelle finden sich sicherlich Anknüpfungspunkte für Ihr Personalmanagement. Welche Instrumente setzen Sie noch nicht ein?

HR: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter erhalten Informationen über die ...



HR: Kommunikations- und Kulturinstrumente	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Vorhanden bei Anzahl der TOP JOB-Arbeitgeber
Mitarbeiterzeitung	✓	56
Intranet für den Austausch unter den Mitarbeitern	✓	77
Informelle Austauschmöglichkeiten in Cafebars	✓	76
Regelmäßige Teammeetings/Teambriefings	✓	98
Problemgruppen, die sich mit dem Klima im Betrieb beschäftigen	-	35
Regelmäßige interdisziplinäre Treffen von Vertretern verschiedener Abteilungen im Unternehmen	✓	93
Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg mit Kunden und Partnern	-	84
Regelmäßige(r) Rundbrief/Rundmail der Geschäftsleitung	-	73
Firmen-Blog	-	10
Strategie-Workshops	✓	84
Großveranstaltungen zur Vermittlung der Strategie	-	70
Teambuilding-Aktivitäten	✓	85
Fest definierte Werte für Ihr Unternehmen	✓	87

Im folgenden Abschnitt "Handlungsempfehlungen" können Sie sehen, welche Aspekte des Bereichs "Kultur und Kommunikation" wir tendenziell als Stärken, Chancen oder Herausforderungen einstufen. Außerdem gibt Ihnen dieser Teil konkrete Hinweise dazu, wie Sie Ihre Stärken in den einzelnen Bereichen weiter ausbauen, Ihre Chancen nutzen und Ihre Herausforderungen meistern können.

Vertrauen



Handlungsempfehlungen

Eine Vertrauenskultur ist ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg eines Unternehmens. Ihre Firma erzielt in diesem Bereich hervorragende, über dem Durchschnitt liegende Werte. Vertrauen können Sie aber auch gezielt pflegen und weiter ausbauen. Maßnahmen, die dazu beitragen, das Vertrauen zu erhalten, sind Verlässlichkeit, eine Stabilität im Verhalten, Berechenbarkeit, Erfüllung von Versprechen, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Diskretion und Glaubwürdigkeit. Sie können diese Werte fördern, beispielsweise durch ein Vorbildhandeln der Führungskräfte und positives Feedback bei solchen Verhaltensweisen. Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Stärkung einer Kultur des Vertrauens ist die Notwendigkeit einer Kontrollkultur entgegenzuwirken. Hierfür ist es wichtig, dass die Führungskräfte in Zielvereinbarungsgesprächen mit den Mitarbeitern klar absprechen, wann welche Zwischenmeilensteine erreicht werden sollen. Auf dem Weg zu diesen Zwischenmeilensteinen sollte dem Mitarbeiter vertraut und die Freiheit gegeben werden, eigenständig und verantwortungsvoll tätig zu sein. Außerdem sollten Sie sich über den Umgang mit Fehlern bewusst werden. Denn weniger Kontrolle und ein höheres Maß an Verantwortung für die Mitarbeiter können unter Umständen zu mehr Fehlern führen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass Fehler in Ordnung sind, solange aus ihnen gelernt wird, und dass Fehler nicht verheimlicht werden dürfen.

Gibt es Bereiche in Ihrem Unternehmen, in denen das Vertrauen weiter wachsen soll? Beantworten Sie diese Frage mit Ja, so fragen Sie sich sicher: Wie entsteht Vertrauen? Das richtige Instrument heißt "Delegation von Verantwortung". Nur wenn der Vorgesetzte bereit ist, den Mitarbeitern zu vertrauen, werden auch die Mitarbeiter ihm vertrauen. Anfangs ist es für die Führungskraft oft schwierig, die Verantwortung aus der Hand zu geben, da nicht von vornherein klar ist, ob der gegebene Handlungsspielraum und der Vertrauensvorschuss nicht ausgenutzt werden. Aber es gibt keinen anderen Weg, Vertrauen aufzubauen, als zunächst Vertrauen zu geben. Daher ist es wichtig, dass die Führungskräfte Freiräume schaffen und Verantwortung delegieren. Möglichkeiten hierzu sind der Verzicht auf detaillierte Vorgaben und Reinregieren sowie Loslassen können. Sie sollten

mit den Mitarbeitern im Rahmen von Mitarbeitergesprächen die Ziele besprechen und sie so weit wie möglich ihren eigenen Weg gehen lassen. Ebenfalls sollten Sie auf permanente Anweisungen verzichten und ihre Mitarbeiter auch Dinge selbst entscheiden lassen. Der ständige Blick über die Schulter der Mitarbeiter bei der Durchführung ihrer Arbeit sollte ausbleiben. Ihre Entscheidung, den Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegenzubringen, muss keine Entweder-oder-Entscheidung sein; es ist sogar besser, wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Schritt für Schritt mehr Verantwortung übertragen. Auch bei umfangreicher Delegation sollten sie ihre Kontrollpflicht als Führungskraft nie vernachlässigen. Allerdings sollten sie mit ihren Mitarbeitern vorher darüber sprechen, was sie kontrollieren, wann und in welcher Form sie kontrollieren möchten. Denn die Mitarbeiter wünschen sich in der Regel auch Feedback und die Möglichkeit, ihre Arbeit zu zeigen. Wichtig ist nur, dass sie sich darauf einstellen können, wann sie kontrolliert werden und dass sie die Kontrolle nicht als Zeichen von Misstrauen missverstehen. Deswegen legen Führungskräfte und Mitarbeiter die Art der Kontrolle am besten vorher gemeinsam fest. Meilensteinkontrollen oder regelmäßige, z. B. monatliche Kontrollen sind zwei Möglichkeiten. Wichtig ist es, dass die Art der Kontrolle auf die Art der Aufgabe, aber auch auf die Selbstständigkeit und Erfahrung des jeweiligen Mitarbeiters abgestimmt wird.

Zusammenarbeit der Mitarbeiter



Handlungsempfehlungen

Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter bezieht sich auf die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter, sich gegenseitig zu helfen und zu unterstützen.

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH erzielt in diesem Bereich einen überdurchschnittlich guten Wert. Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung und Stärkung der Kooperation liegen zum einen im Arbeitsumfeld und zum anderen im Führungsstil. Ein Arbeitsumfeld, das sich positiv auf die Kooperation der Mitarbeiter auswirkt, ist durch intrinsisch motivierende Arbeitsinhalte sowie durch kontinuierliches Feedback an die Mitarbeiter geprägt. Berücksichtigen Sie daher persönliche Interessen bei der Vergabe von Aufgaben und der Besetzung von Stellen. Sorgen Sie weiterhin dafür, dass die Mitarbeiter ein offenes Feedback erhalten und dass sowohl besonders kooperatives als auch wenig kooperatives Verhalten entsprechend angesprochen werden. Dies kann durch Kollegenfeedback genauso wie durch ein regelmäßiges Feedback von Vorgesetzten erfolgen. Ein besonders konsequenter Umgang mit Kooperation beinhaltet auch Sanktionen und ernste Konsequenzen, wenn Mitarbeiter sich wiederholt und willentlich

unkooperativ verhalten. Entscheidend ist hierbei, dass Sie transparente Prinzipien einführen und diese entsprechend konsequent und nachvollziehbar umsetzen.

Commitment



Handlungsempfehlungen

Das Commitment - die Bindung Ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen - wirkt sich positiv auf das Engagement, die Leistung, und das Wohlbefinden der Mitarbeiter aus. Außerdem steigt die Bindung an die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH. Deshalb stellt das Commitment Ihrer Mitarbeiter einen wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg dar.

Sie können stolz sein, im Bereich Commitment erzielt Ihr Unternehmen hervorragende Werte, die über dem Durchschnitt der 100 TOP JOB-Unternehmen liegen. Möchten Sie das Commitment weiter stärken? Es gibt verschiedene Punkte, an denen Sie ansetzen können. Damit das Commitment gefördert und gefestigt wird, müssen die Ziele klar definiert sein. Ein wichtiger Punkt hierbei ist die Kommunikation. Überprüfen Sie die Kommunikationsprozesse. Lassen sich diese verbessern und intensivieren? Achten Sie auf eine möglichst offene und direkte Kommunikation. Lassen Sie den Mitarbeitern die Freiheit, den eigenen Weg zum Ziel zu wählen. Auch die Führungskräfte können das Commitment beeinflussen. Sie sollten die Mitarbeiter dazu anregen, Einschätzungen und Ideen genauso wie Emotionen offen anzusprechen. Außerdem sollten sie individuell auf die Mitarbeiterbedürfnisse eingehen. Ebenso unterstützen Erfolge das Commitment. Hierzu zählt insbesondere die Zielerreichung, Lob sowie positives Feedback zum Erreichen von Meilensteinen und zum Funktionieren von einzelnen Prozessschritten. Dies stärkt die Identifikation und das Commitment. Wenn Ziele nicht erreicht werden, muss geklärt werden, woran dies lag, damit Negativerlebnisse in Zukunft vermieden werden können.



Handlungsempfehlungen

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten/Dienstleistungen trägt zum Erfolg der Firma bei. Identifizieren sich die Mitarbeiter stark, zeigen sie sich engagierter und sind zufriedener, was zu höherer Leistung führt.

Die Identifikation ist in Ihrem Unternehmen stärker ausgeprägt als bei dem Durchschnitt der TOP JOB-Arbeitgeber 2009, Gratulation! Möchten Sie die Identifikation weiter fördern, so stehen Ihnen dazu verschiedene Wege offen. Ein wichtiger Faktor bei der Identifikation mit den Produkten und dem Unternehmen sind eine gute interne Kommunikation und starke gemeinsame Werte. Führungskräfte können dabei eine tragende Rolle spielen, indem sie vermitteln, wie stolz sie auf die Produkte und das Unternehmen sind. Sind die Produkte oder die Branche vermeintlich weniger attraktiv, hilft eine Veränderung des Betrachtungsrahmens. Vergleichen Sie sich nicht mit branchenfremden Produkten/Dienstleistungen, sondern mit der direkten Konkurrenz. Heben Sie die eigenen Leistungen, beispielsweise die exzellente Qualität der Produkte, hervor, und grenzen Sie Ihr Unternehmen dabei positiv vom Wettbewerb ab.

Darüber hinaus sollten Sie Unternehmenswerte entwickeln und pflegen, mit denen sich Ihre Mitarbeiter identifizieren können. Achten Sie aber auch darauf, dass nicht innerhalb des Unternehmens eigene, separate Identifikationsbereiche entstehen. Wenn die Identifikation mit der jeweiligen Abteilung des Mitarbeiters stärker ist als diejenige mit dem Unternehmen, kann es zu einer Silomentalität oder gar internen Grabenkämpfen kommen.



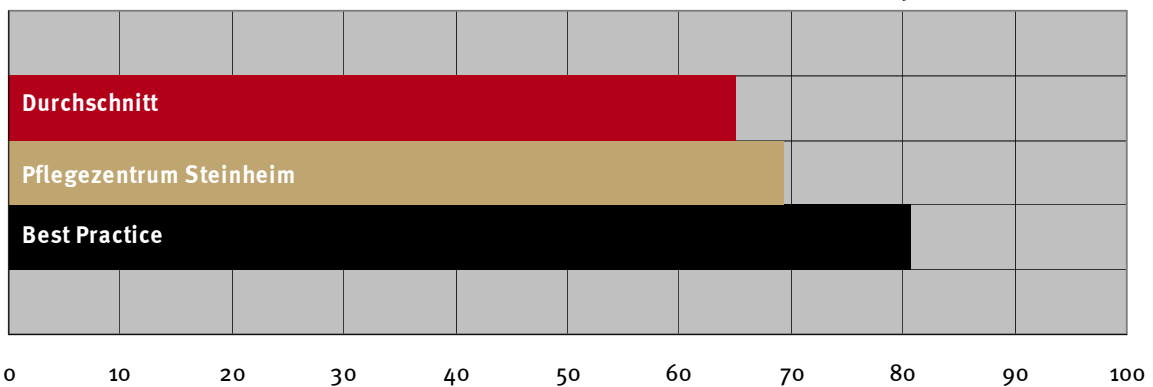
Handlungsempfehlungen

Die Kommunikation ist eine zentrale Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf der Arbeit sowie für Qualität und Innovationen.

Im Bereich Kommunikation schneidet die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH überdurchschnittlich gut ab. Die Kommunikation kann demnach vielleicht weiter verbessert werden. Einen großen Beitrag zu einer erfolgreichen Kommunikation können Führungskräfte leisten. Ihre Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter dazu anregen, ihre Meinungen und Ideen genauso wie Empfindungen offen anzusprechen. Außerdem sollten Manager auch darauf achten, dass ein offenes Feedback gegeben wird, damit man von Erfolgen, aber auch von Misserfolgen lernen kann. Ihre Führungskräfte sollten ihre Teams dazu auffordern und darin unterstützen, die eigenen Aktivitäten im Hinblick auf die Zielerreichung und Vereinbarungen kritisch zu betrachten, und dadurch die Kommunikation fördern. Darüber hinaus können Sie die Kommunikation systematischer beeinflussen. Ein erster Schritt wäre, dass Sie z. B. die Kommunikationsinstrumente, die Ihr Unternehmen einsetzt, mit denen der anderen Unternehmen abgleichen. Verwenden Sie hierzu die Überblickstabelle der eingesetzten Instrumente, welche Sie im Abschnitt "Kommunikation" finden. Vielleicht finden Sie hier die eine oder andere Anregung oder können Sie die bereits eingesetzten Instrumente weiter verbessern. Darüber hinaus trägt ein reger, auch informeller Informationsaustausch der Mitarbeiter untereinander zur Effizienz und Effektivität der Arbeitsabläufe bei.

Kategorie „Mitarbeiterentwicklung & Perspektive“

Gesamtergebnis in der Kategorie „Mitarbeiterentwicklung und Perspektive“



Gesamtergebnis

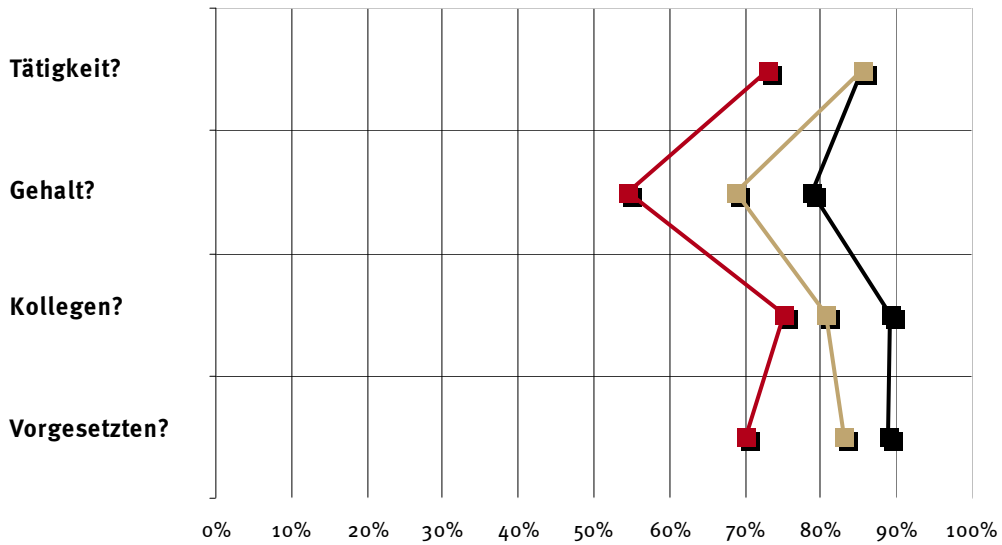
In das Gesamtergebnis fließt ein, wie zufrieden Ihre Mitarbeiter mit Tätigkeit, Gehalt, Kollegen und Vorgesetzten sind. Darüber hinaus fließt ein, wie ernsthaft Ihre Mitarbeiter erwägen, das Unternehmen zu verlassen, das Spektrum und die Intensität von Fortbildungen sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Weiterbildungsmöglichkeiten und den Aufstiegschancen im Unternehmen. Weitere Aspekte stellen die interne Beförderungspraxis und die Arbeitsplatzsicherheit dar.

In dieser Kategorie erzielt Ihr Unternehmen hervorragende Ergebnisse. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der Benchmarkingunternehmen ab.

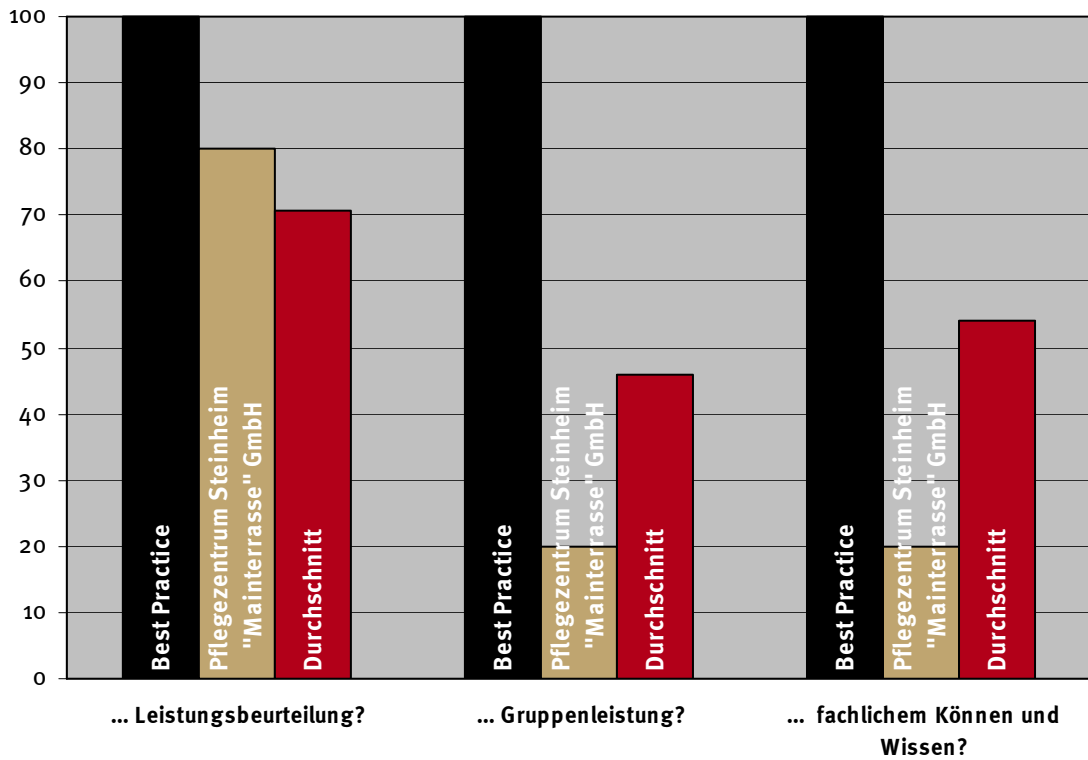
Zufriedenheit der Mitarbeiter

Der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter mit der Arbeit und dem Arbeitsumfeld sollten Sie große Aufmerksamkeit schenken. Denn: Diese trägt auf vielfältige Weise zum Unternehmenserfolg bei. Zufriedene Mitarbeiter sind motivierter, sie bringen größere Leistungen, was arbeitsbezogene Aufgaben betrifft, engagieren sich aber auch stärker darüber hinaus, beispielsweise bei der Unterstützung von Kollegen. Die folgende Grafik gibt Ihnen Aufschluss darüber, wie zufrieden Ihre Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit, dem Gehalt, den Vorgesetzten und den Kollegen sind. Beachten Sie dabei ebenfalls, wie die Best Practice und der Durchschnitt abgeschlossen haben.

MA: Zufriedenheit - Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter insgesamt mit...



HR: Bei wie viel Prozent der Mitarbeiter ist die Vergütung abhängig von...



Durchschnitt der 100 TOP JOB-Arbeitgeber	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Best Practice
---	--	----------------------

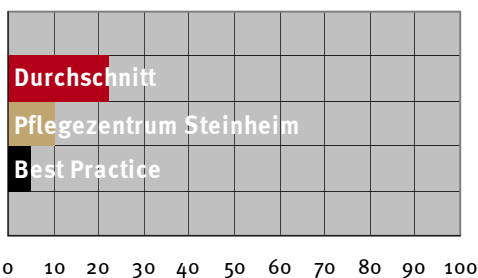
Mitarbeiterentwicklung und Perspektive

Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass bestimmte Kriterien bei der Vergütung im Zusammenhang mit höherer Leistung stehen. Ratsam ist es, Leistungsbewertungen für die Entgeltsteigerung und die Bonuszahlung heranzuziehen, Vergütung teilweise von der Gruppenleistung abhängig zu machen (zumindest, wenn Gruppenaufgaben eine gewisse Bedeutung haben) und Mitarbeiter nach fachlichem Können und Wissen zu entlohnen (im Gegensatz zu einer Stellenbezogenen Vergütung).

Die Kehrseite der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Kündigungsabsicht. Deshalb haben wir ermittelt, wie stark sich Ihre Mitarbeiter in den letzten sechs Monaten ernsthaft Gedanken gemacht haben, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Ein niedriger Wert bei der Kündigungsabsicht ist gut, er bedeutet, die Mitarbeiter haben selten ernsthaft über einen Unternehmenswechsel nachgedacht.

Die Befragung zeigt, dass sich Ihre Mitarbeiter im Vergleich mit den anderen Unternehmen seltener als der Durchschnitt über einen Unternehmenswechsel Gedanken gemacht haben.

MA: Kündigungsabsicht der Mitarbeiter



Training:

Durch gezielte Mitarbeiterentwicklung werden die Potenziale eines jeden gefördert. Für das Unternehmen sollte die Mitarbeiterentwicklung ein wichtiger Bestandteil sein und als Erfolgsfaktor gesehen werden. Die Mitarbeiter werden durch die

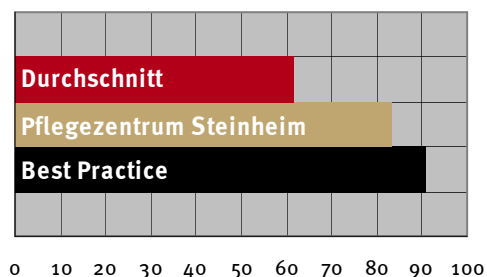
entgegengebrachte Wertschätzung motiviert, und das Unternehmen profitiert von einer effektiveren und effizienteren Arbeitsgestaltung. Es kann dabei zwischen Entwicklungsmaßnahmen zu firmenspezifischen, allgemeinen (z. B. Problemlösungs-, Kommunikationsfähigkeit) Fähigkeiten sowie sogenannten Cross-Trainings, bei denen verschiedene Fähigkeiten und Tätigkeiten vermittelt werden, unterschieden werden.

Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt auf, wie viel und welche Art an Training Ihre Mitarbeiter erhalten. Beachten Sie dabei auch, wie die TOP JOB-Unternehmen mit diesem Thema umgehen.

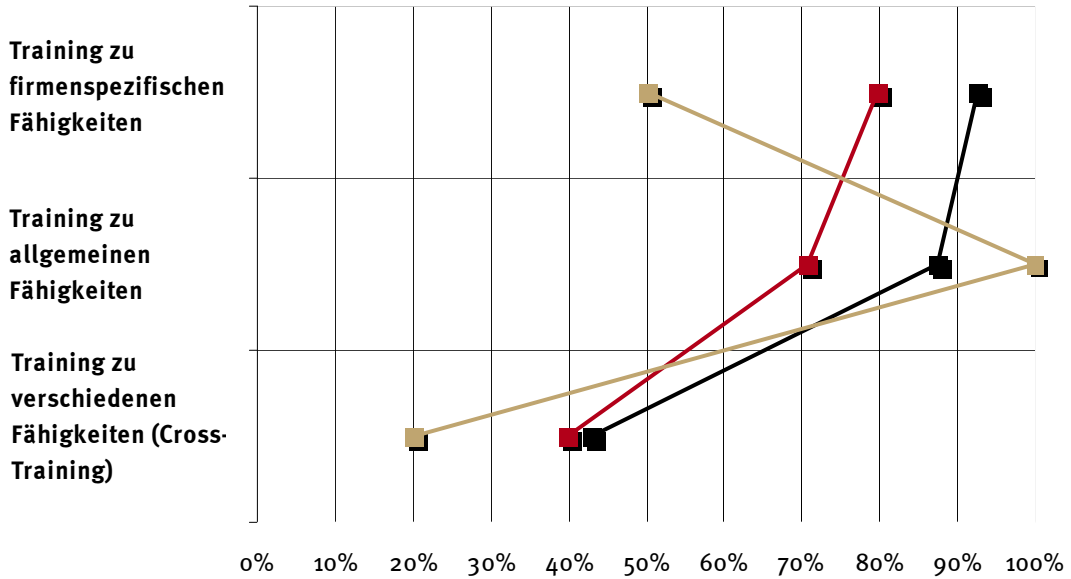
Um die von Ihrem Unternehmen initiierten Weiterbildungsmaßnahmen besser einschätzen zu können, haben wir ermittelt, wie zufrieden Ihre Mitarbeiter mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sind. Diese Aussage ist wichtiger als die reine Stundenzahl, die an Weiterbildung gewährt wird, da hier auch qualitative Aspekte mit einfließen.

Es zeigt sich dabei, dass die Mitarbeiter der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH zufriedener mit den Weiterbildungsmöglichkeiten sind als die des durchschnittlichen TOP JOB-Arbeitgebers.

MA: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen



HR: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter erhalten ...?



Durchschnitt der 100 TOP JOB-Arbeitgeber	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
---	--	---

	Durchschnitt der 100 TOP JOB-Arbeitgeber	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	Durchschnitt der 10 besten Unternehmen
HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter wurden nach aktiver Personalwerbung eingestellt	68.7%	10%	68.7%
HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter haben vor der Einstellung einen Einstellungstest gemacht	30.53%	50%	66.9%
HR: Wie viel Prozent der neuen Mitarbeiter erhalten einen Ansprechpartner für nicht-fachliche Fragen (z.B. Pate oder Mentor)	85.23%	100%	99%

Einstellung, Aufstiegschancen und Perspektiven:

Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass die produktivsten Mitarbeiter gefunden werden, wenn bei der Personalrekrutierung aktive Personalwerbung (z.B. über Jobbörsen, Personalvermittler, Stellenanzeigen etc.) betrieben wird. Darüber hinaus können Einstellungstests bei der Selektion der Mitarbeiter hilfreich sein und Ansprechpartner für nicht-fachliche Fragen neuen Mitarbeitern den

Einstieg ins Unternehmen erleichtern. Einen Überblick über diese Aspekte bietet Ihnen die Tabelle auf der vorigen Seite.

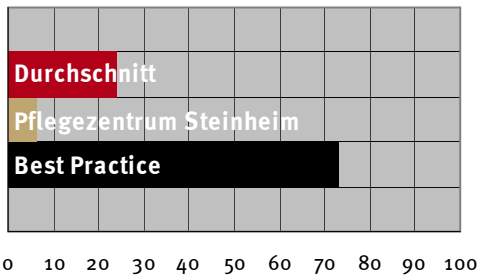
Ein erfolgreiches Personalmanagement erfordert nicht nur, gute Mitarbeiter zu finden, sondern auch, diese an das Unternehmen zu binden. Eine geeignete Möglichkeit der Bindung sind die Perspektiven, die Sie den Mitarbeitern bieten. Hierzu zählen die gegebenen Aufstiegschancen und die

Mitarbeiterentwicklung und Perspektive

Zufriedenheit der Mitarbeiter mit diesen Aufstiegschancen sowie die Arbeitsplatzsicherheit.

Im Vergleich mit den anderen Firmen sind in Ihrem Unternehmen unterdurchschnittlich viele Mitarbeiter in eine höhere Position aufgestiegen.

HR: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter sind seit ihrer Einstellung in eine Position auf höherer Ebene befördert worden?



Interessant ist darüber hinaus, ob sich Leistung auch auf die Aufstiegschancen auswirkt, oder ob der Aufstieg primär vom Alter abhängt.

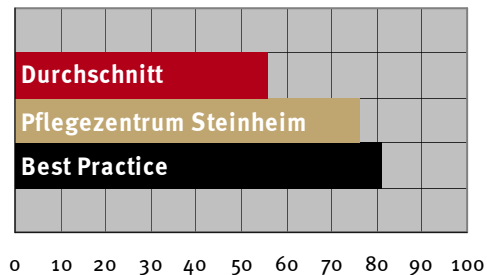
HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter werden aufgrund von Leistung (im Gegensatz zu Dienstalter) befördert?

Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	100%
100 TOP JOB-Arbeitgeber	94.75%
10 beste Unternehmen	98%

Doch es ist nicht nur wichtig, wie die Aufstiegschancen tatsächlich sind, sondern auch, wie diese von den Mitarbeitern wahrgenommen werden.

Die Mitarbeiter der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH sind mit den Aufstiegschancen wesentlich zufriedener als die Mitarbeiter der anderen Unternehmen.

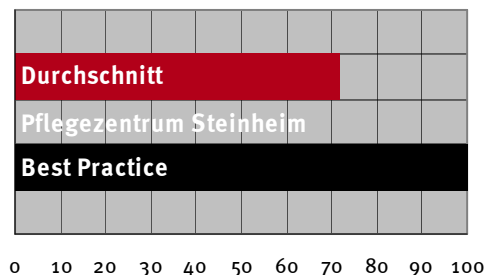
MA: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Aufstiegschancen



Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, wie es um die Arbeitsplatzsicherheit in Ihrem Unternehmen bestellt ist. Können die Mitarbeiter damit rechnen, so lange im Unternehmen zu bleiben, wie sie möchten? Würde in wirtschaftlich schwierigen Zeiten alles dafür getan, keine Mitarbeiter entlassen zu müssen?

Unsere Analyse zeigt, dass Ihr Unternehmen weniger Wert auf sichere Arbeitsplätze legt als der Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen 2009.

HR: Arbeitsplatzsicherheit



Im folgenden Abschnitt "Handlungsempfehlungen" können Sie sehen, welche Aspekte des Bereichs "Mitarbeiterentwicklung & Perspektive" wir tendenziell als Stärken, Chancen oder Herausforderungen einstufen. Außerdem gibt Ihnen dieser Teil konkrete Hinweise dazu, wie Sie Ihre Stärken in den einzelnen Bereichen weiter ausbauen, Ihre Chancen nutzen und Ihre Herausforderungen meistern können.

Zufriedenheit der Mitarbeiter



Handlungsempfehlungen

Insgesamt sind Ihre Mitarbeiter überdurchschnittlich zufrieden. Dies ist ein hervorragendes Ergebnis. Sie scheinen alles richtig zu machen. Zur Aufrechterhaltung und weiteren Steigerung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit bietet es sich an, auf die Kompetenzen und Neigungen des jeweiligen Mitarbeiters einzugehen und diese auch bei der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen. Mitunter sollten Aufgaben sogar "um einzelne Mitarbeiter herum gebaut" werden. Außerdem können Sie prüfen, ob Sie Ihren Mitarbeitern mehr Freiräume geben, Aufgaben breiter gestalten und wenn möglich, im Team Aufgaben rotieren können. Die entsprechenden Instrumente sind Job-Rotation, Job-Enlargement und Job-Enrichment.

Bei starker Unzufriedenheit mit dem Gehalt bietet es sich an, dieses zu überprüfen und eventuell neu auszurichten, z. B. Boni, leistungsorientierte Vergütung oder Unternehmensbeteiligung stärker zu nutzen. Bewegt sich das Gehalt auf einem angemessenen Niveau, liegt die Unzufriedenheit häufig nicht direkt im Gehalt begründet, sondern darin, dass das Gehalt bezogen auf andere Einflussfaktoren als unfair wahrgenommen wird, beispielsweise im Verhältnis zu den Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten (Überstunden), Arbeitsinhalten, Kollegen usw. Sie können die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, indem Sie die Rahmenbedingungen überprüfen und verbessern. Prüfen Sie auch, ob die Leistung der Mitarbeiter angemessen gewürdigt wird. Hier sind nicht nur finanzielle Aspekte von Bedeutung. Wenn die geleistete Arbeit Anerkennung bei den Vorgesetzten und Kollegen findet, wirkt sich das auch auf die Zufriedenheit mit dem Gehalt aus.

Die Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten findet auf zwei Ebenen statt - auf der professionellen, arbeitsorientierten sowie auf der persönlichen Ebene. Diese beiden Ebenen lassen sich jedoch nicht klar trennen, sondern verschwimmen häufig. Es ist zum einen wichtig, das richtige Klima zu schaffen. Dieses beinhaltet einen fairen Umgang miteinander. Bei Diskussionen sollten persönliche Angriffe vermieden und es sollte sachlich und konstruktiv argumentiert werden. Ansatzpunkte könnten gezielte Persön-

lichkeitstrainings der Führungskräfte sein – Konfliktmanagement, Gesprächsführung etc. Des Weiteren wirken sich Maßnahmen zum Teambuilding positiv auf die Zufriedenheit mit Kollegen und Vorgesetzten aus, da hierbei die persönlichen Beziehungen untereinander gefördert werden.

Training



Handlungsempfehlungen

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Trainingsprogrammen ist ein Indikator für die Qualität der Weiterbildungsmöglichkeiten.

In Ihrem Unternehmen wird die Weiterbildung von Ihren Mitarbeitern als sehr gut eingeschätzt, Sie schneiden besser als der Durchschnitt ab. Wichtige Stellschrauben sind hierbei die zeitliche und finanzielle Investition in Weiterbildung, die Professionalität der Weiterbildungsmaßnahmen und der Zuschnitt der Weiterbildungsmaßnahmen auf den jeweiligen Mitarbeiter und seinen Arbeitsplatz. Sie setzen sich stark für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter ein.

Wollen Sie Ihre Weiterbildung professionalisieren, könnte ein systematisches Kompetenzmanagement, bei dem Anforderungsprofile für Stellen und Kompetenzprofile für Mitarbeiter vorliegen, eine mögliche Maßnahme sein. Mithilfe von gezielten Entwicklungsschritten können Sie sicherstellen, dass die Kompetenzprofile der Mitarbeiter entwickelt und mit den Anforderungsprofilen zusammengebracht werden. Ein solches System motiviert nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern wirkt sich gesamtheitlich positiv auf das Unternehmen und die Leistungsstärke aus.

Aufstiegchancen



Handlungsempfehlungen

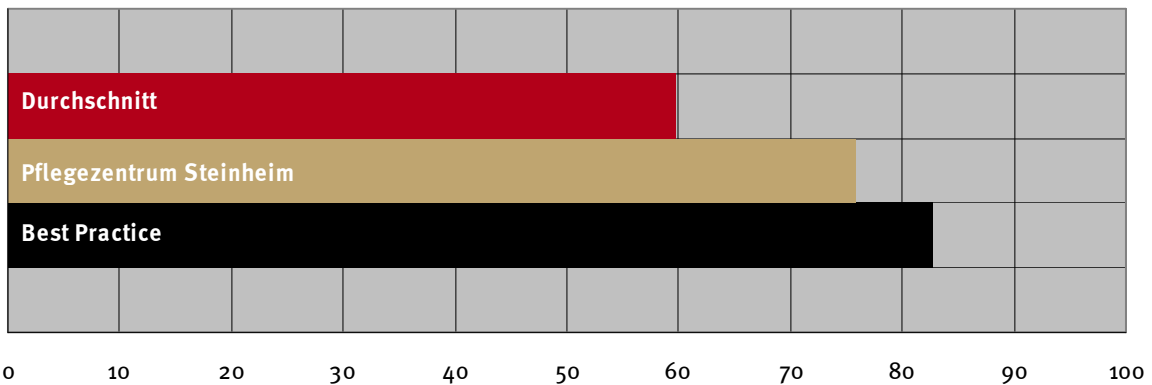
Die Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind mit den Aufstiegchancen überdurchschnittlich zufrieden. Sie können diese Zufriedenheit erhalten, indem Sie den Mitarbeitern, die überragende Leistungen bringen, weiterhin Entwicklungsperspektiven einräumen. Um die Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich innerhalb des Unternehmens zu entwickeln, können Sie konkrete Entwicklungspfade für die Mitarbeiter entwerfen. Häufig, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen, ist ein hierarchischer Aufstieg in eine höhere Position nur eingeschränkt möglich. In diesem Fall sollten andere Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden. Eine gute Option sind zum Beispiel Expertenkarrieren sowie horizontale Entwicklungs- oder Projektkarrieren. Letztere basieren darauf,

dass die Mitarbeiter verschiedenartige Erfahrungen sammeln und Kompetenz aufbauen können, wodurch Engpässe viel flexibler abgepuffert werden können. Außerdem können sich die Mitarbeiter gegenseitig aushelfen. Während einige KMUs die horizontale Karriere durch Rotationsverfahren oder Projektarbeit fördern, gehen manche einen Schritt weiter und ermöglichen ihren Mitarbeitern sogar unternehmensübergreifende Entwicklungswege. Dabei schließen sie sich mit anderen kleinen Unternehmen zusammen, um gemeinsam ihre Talente zu binden und zu fördern.

Ihr besonderes Interesse sollte darin liegen, die Leistungsträger Ihres Unternehmens zu halten. Um dieses Ziel zu erreichen, können Sie verschiedene Maßnahmen ergreifen. Eine Möglichkeit sind leistungsabhängige Boni und Beteiligungsmodelle. Das Prinzip ist: Wer im Unternehmen überragende Leistung bringt, wird belohnt. Wer sich dauerhaft bewährt, bekommt die Möglichkeit, einer von wenigen Teilhabern zu werden. Auf diese Weise erhalten Mitarbeiter eine Perspektive und werden langfristig ans Unternehmen gebunden.

Kategorie „Familienorientierung & Demografie“

Gesamtergebnis in der Kategorie „Familienorientierung & Demografie“



Gesamtergebnis

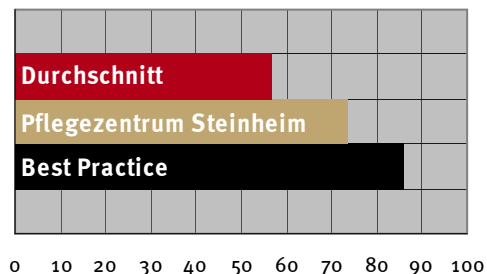
In das Gesamtergebnis fließt ein, welche Maßnahmen zur Work-Life-Balance die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH einsetzt, wie zufrieden die Mitarbeiter mit der Familienfreundlichkeit sind. Außerdem ist von Bedeutung, inwieweit altersdiskriminierendes Verhalten stattfindet und das Unternehmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anbietet.

Familienfreundlichkeit

Familienfreundlichkeit ist ein Gütekriterium für die Personalpolitik von Unternehmen. Nicht nur gesellschaftliche und soziale Gründe sprechen dafür, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu fördern, auch betriebswirtschaftlich wirkt sich das aus. In den letzten Jahren wird die Work-

Life-Balance für Arbeitnehmer immer wichtiger, auch deshalb sollten die Unternehmen auf dieses Bedürfnis eingehen und Ihre Mitarbeiter so zu guter Leistung motivieren.

MA: Zufriedenheit mit der Familienfreundlichkeit des Unternehmens



HR: Instrumente zur Work-Life-Balance	Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	TOP JOB- Arbeitgeber
Tagesbetreuung vor Ort	✓	14
Finanzielle Unterstützung für Tagesbetreuung	-	53
Unterstützung bei der Seniorenbetreuung	✓	11
Bezahlten Elternurlaub (zur Betreuung und Erziehung von Kindern, unabhängig vom Alter der Kinder)	-	13
Wiedereingliederungspläne nach Elternzeit	✓	72
Weiterbildung während der Elternzeit	✓	53
Teilzeitbeschäftigung	✓	99
Arbeit von zu Hause aus (Telearbeit)	✓	81
Sabbatjahr/Langzeiturlaub	-	28
Einladung von ehemaligen Mitarbeitern zu Feiern	✓	87

Betrachtet man, wie zufrieden Ihre Mitarbeiter mit der Familienfreundlichkeit des Unternehmens sind, zeigt sich ein hervorragendes Ergebnis. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen ab.

Dies kann unter anderem an den von Ihnen eingesetzten Instrumenten zur Förderung der Familienfreundlichkeit liegen. Überprüfen Sie anhand der Tabelle oben, welche Instrumente Sie bereits einsetzen und welche für Sie zusätzlich in Frage kommen könnten.

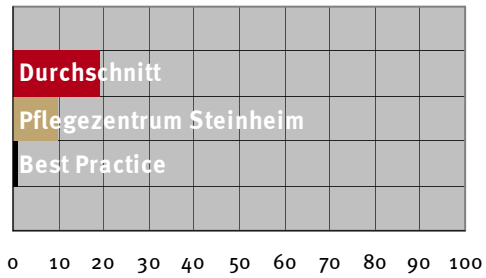
Altersdiskriminierendes Verhalten:

Ebenfalls wichtig für die Kategorie Familienorientierung & Demografie ist der Umgang mit Mitarbeitern verschiedenen Alters. Altersdiskriminierendes Verhalten bedeutet, dass Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen verschieden behandelt werden. Es können jüngere, genauso aber auch ältere Mitarbeiter benachteiligt werden. Wir haben Ihre Mitarbeiter gefragt, inwieweit ein solches Verhalten in den Bereichen Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, Leistungsbewertung, Zuteilung von Arbeitsaufträgen, bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung und beim Verhalten der Füh-

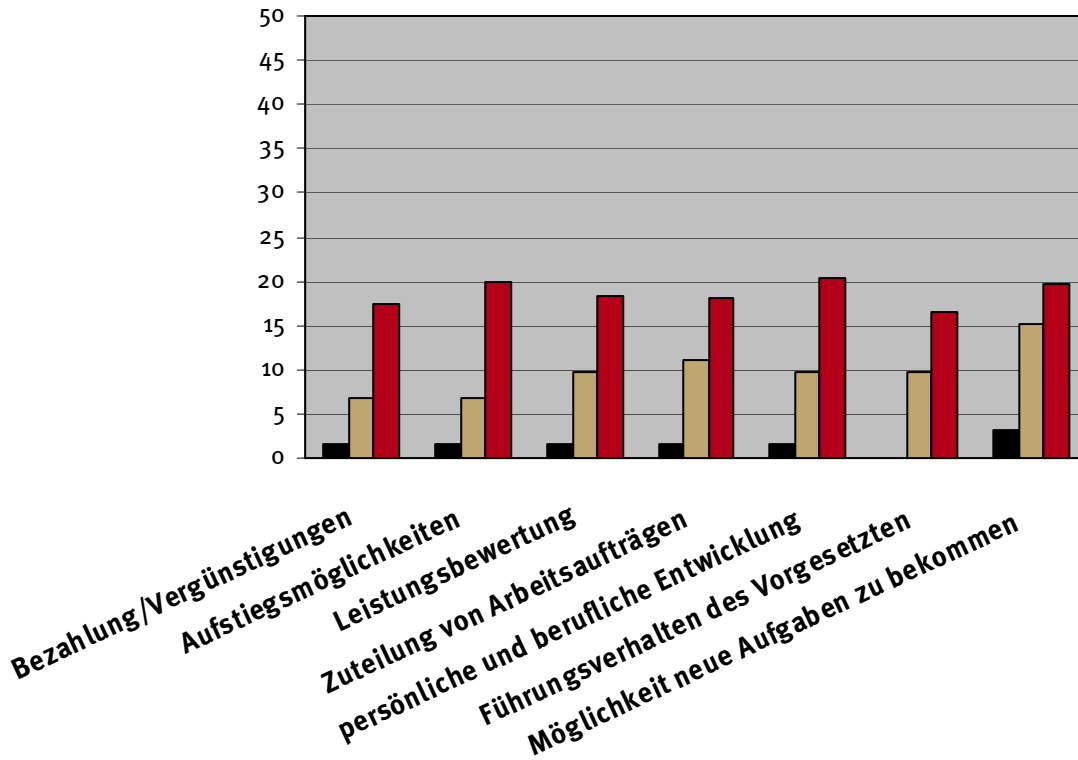
Familienorientierung & Demografie

rungskräfte auftritt. Das Gesamtergebnis können Sie der folgenden Grafik entnehmen. Unten finden Sie die Ergebnisse aufgeschlüsselt.

MA: In welchem Ausmaß findet altersdiskriminierendes Verhalten statt?



Altersdiskriminierendes Verhalten – MA: Wie stark nehmen die Mitarbeiter altersdiskriminierendes Verhalten in den folgenden Bereichen wahr?

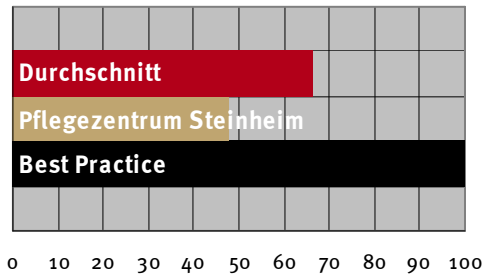


Betriebliche Altersversorgung: Durch eine betriebliche Altersversorgung ist es Ihnen möglich, Ihre Mitarbeiter im Alter abzusichern. Die betriebliche Altersversorgung kann in Form von Direktzusage, Direktversicherungen, Pensionskassen, Unterstützungskassen oder durch Pensionsfonds erfolgen.

Es zeigt sich: bei der Pflegezentrum Steinheim GmbH erhalten im Vergleich mit den anderen Unternehmen etwas weniger Mitarbeiter eine betriebliche Altersversorgung.

Gesundheitsmanagement: Nur gesunde, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind in der Lage, hochwertige Leistungen zu erzielen. Dabei kommt es nicht nur auf einen Ausgleich auf rein körperlicher, sondern auch auf menta-

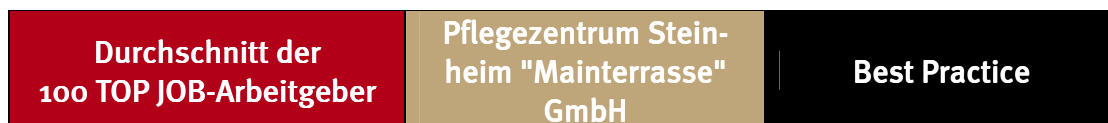
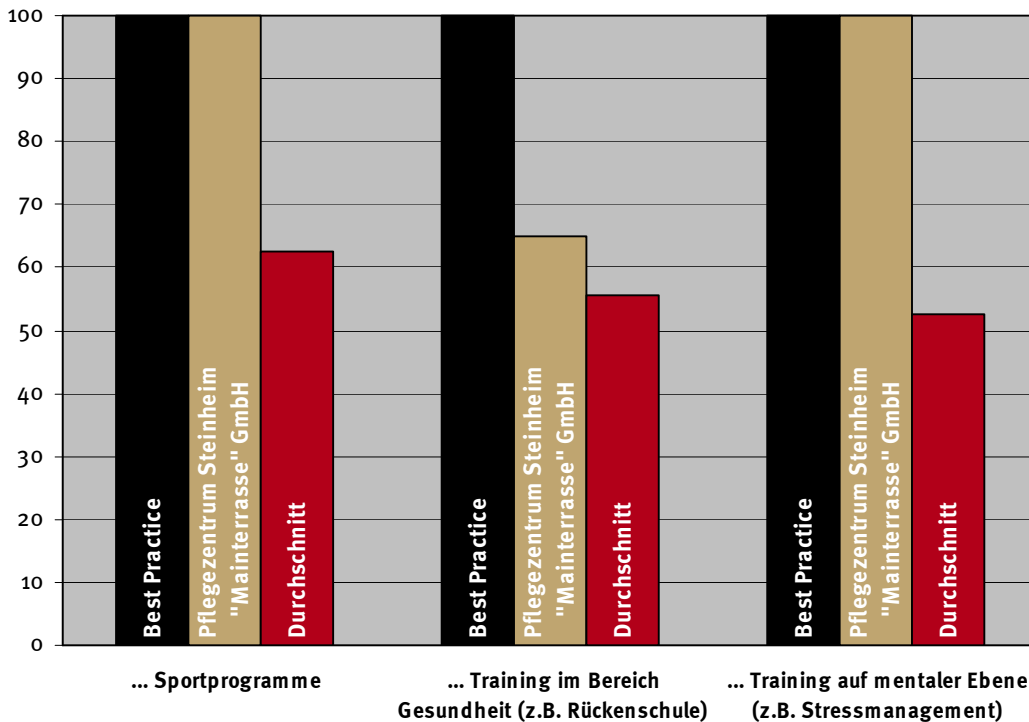
HR: Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter erhalten eine betriebliche Altersversorgung?



ler Ebene an. Der folgenden Grafik können Sie entnehmen, inwiefern in der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH seitens der Mitarbeiter gesundheitsfördernde Maßnahmen und Angebote geboten werden.

Gesundheitsmanagement :

HR: Für wie viel Prozent der Mitarbeiter bietet Ihr Unternehmen...



Im folgenden Abschnitt "Handlungsempfehlungen" können Sie sehen, welche Aspekte des Bereichs "Familienorientierung & Demografie" wir tendenziell als Stärken, Chancen oder Herausforderungen einstufen. Außerdem gibt Ihnen dieser Teil konkrete Hinweise dazu, wie Sie Ihre Stärken in den einzelnen Bereichen weiter ausbauen, Ihre Chancen nutzen und Ihre Herausforderungen meistern können.

Familienfreundlichkeit



Handlungsempfehlungen

Die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zeichnet einen guten Arbeitgeber aus. In den letzten Jahren wurde diesem Bereich in Unternehmen immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt, und für die Mitarbeiter bekommt er eine immer größere Bedeutung.

Ihre Mitarbeiter sind mit der Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen sehr zufrieden. Sie schneiden bei der Familienorientierung besser ab als die meisten anderen 100 TOP JOB-Arbeitgeber. Wenn Sie in Zukunft das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben in Ihrem Unternehmen noch verbessern möchten, können Sie die verschiedenen Instrumente, die Sie bereits verwenden, überprüfen und verbessern bzw. mögliche weitere Maßnahmen einführen. Ein bewährter Ansatz insbesondere für kleine und mittlere Betriebe ist Flexibilität, z. B. in Fragen der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes. Für Anregungen, welche Instrumente generell in Frage kommen, prüfen Sie, welche Maßnahmen die anderen Unternehmen durchführen (siehe Instrumente zur Work-Life-Balance im Abschnitt Familienorientierung). Von besonderer Bedeutung für die Familienorientierung des Unternehmens sind Angebote für Eltern wie zum Beispiel die Tagesbetreuung vor Ort, finanzielle Unterstützung der Tagesbetreuung, bezahlter Elternurlaub, Wiedereingliederungspläne nach der Elternzeit, flexible Arbeitszeitplanung und Teilzeitbeschäftigung sowie Heimarbeit (Telearbeit). Außerdem kommt eine Unterstützung der Mitarbeiter bei der Betreuung von Senioren in Betracht. Um Mitarbeitern eine umfassende Möglichkeit zu geben, sich auch privat zu verwirklichen, können Sie ihnen Sabbaticals gewähren. Besonders wichtig bei allen Maßnahmen ist es, individuell auf die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse einzugehen. Die Vereinbarkeit und die gesunde Balance von Arbeits- und Privatleben ist ein zunehmend wichtiges Kriterium für Bewerber. Unternehmen, die diesbezüglich über Geldleistungen hinaus interessante Angebote machen können, haben es deshalb zukünftig deutlich leichter bei der Personalgewinnung.



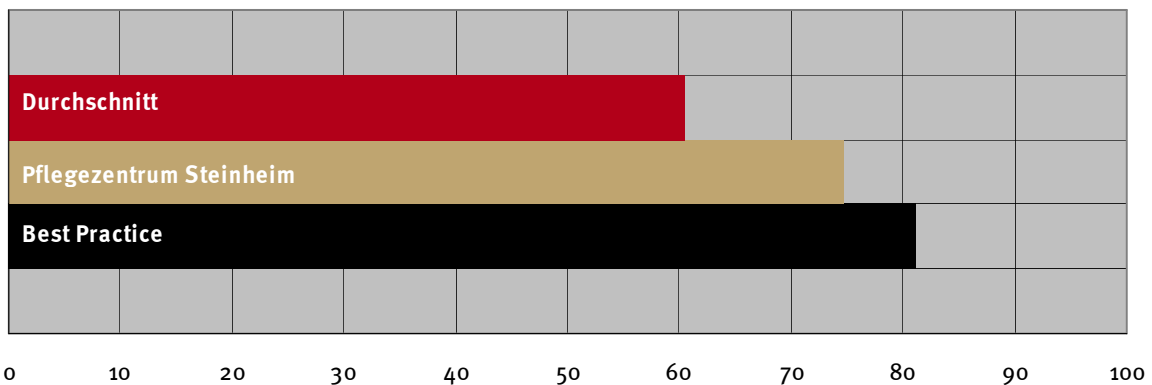
Handlungsempfehlungen

Es gibt mehrere Gründe, warum die Interessen aller Mitarbeiter, unabhängig vom Alter, bei Top-Arbeitgebern Berücksichtigung finden sollten. Alle Mitarbeiter tragen zum Unternehmensergebnis bei, jede Altersgruppe durch ihre Spezifika. Ältere Mitarbeiter sind häufig diejenigen, welche das Expertenwissen haben, jüngere haben unter Umständen einen stärkeren Antrieb und bringen neue Sichtweisen ins Unternehmen. Außerdem verringert sich durch den demografischen Wandel das Angebot an Fachkräften. Der Anteil der älteren Mitarbeiter wird steigen, weniger Nachwuchs wird nachkommen. Darauf sollte sich Ihr Unternehmen möglichst frühzeitig einstellen und die Belange aller Mitarbeitergruppen berücksichtigen.

Bei der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH findet weniger Diskriminierung im Bereich Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, Leistungsbewertung, Zuteilung von Arbeitsaufträgen, persönliche und berufliche Entwicklung und beim Verhalten der Führungskräfte in Abhängigkeit vom Alter der Mitarbeiter statt als beim Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen. Dies ist ein sehr gutes Ergebnis. Wenn Sie den eingeschlagenen Weg weiter verfolgen wollen, sollten Sie diese Aspekte auch in Zukunft im Auge behalten und hinterfragen, wo es diskriminierendes Verhalten gibt. Ein institutionalisiertes Gesundheitsmanagement kann die Mitarbeiter jeden Alters dazu befähigen, auch in Zukunft die volle Leistung bringen zu können. Hierzu gehören Trainings zum Thema Gesundheit, Stressmanagement, Sportprogramme, aber auch die ergonomische Einrichtung der Arbeitsplätze. Sensibilisieren Sie die Führungskräfte für die altersspezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter, denn dann können sie mit größerer Wahrscheinlichkeit die Motivation und Leistung aller Mitarbeiter erhalten.

Kategorie „Internes Unternehmertum“

Gesamtergebnis in der Kategorie „Internes Unternehmertum“



Gesamtergebnis

In das Gesamtergebnis fließt ein, inwieweit internes Unternehmertum der Mitarbeiter von den Führungskräften erwünscht wird, welche unternehmerischen Handlungsspielräume Ihre Mitarbeiter haben und wie stark die Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen durch organisationale Voraussetzungen und Instrumente unterstützt werden.

Insgesamt erzielt Ihr Unternehmen in dieser Kategorie ein hervorragendes Ergebnis. Sie schneiden besser als der Durchschnitt der Benchmarkingunternehmen ab.

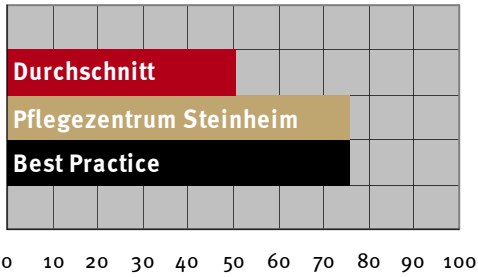
Ermunterung zu unternehmerischem Handeln:

Die besten Konzepte kommen nicht immer von oben. Häufig kennen die Spezialisten ihre Materie wesentlich besser als die Führungsebene. Deshalb sind Unternehmen, welche den Mitarbeitern Freiräume zu unternehmerischem Denken und Han-

deln geben, besonders erfolgreich. Wir nennen das Intrapreneurship. Wir haben ermittelt, inwieweit sich Ihre Mitarbeiter durch Führungskräfte ermuntert fühlen, Freiräume zu nutzen und unternehmerisch zu handeln.

Dabei zeigt sich, dass die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH im Vergleich zu den anderen Firmen überdurchschnittlich gut abschneidet. Dies ist ein hervorragendes Ergebnis! Gehen Sie den eingeschlagenen Weg konsequent weiter.

MA: Intrapreneurship

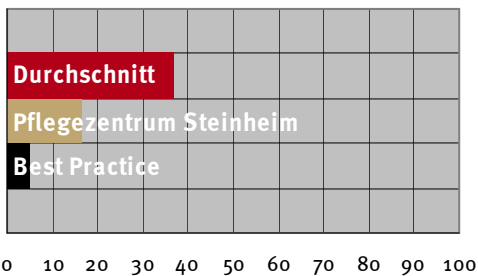


Unternehmerische Handlungsspielräume:

Die unternehmerische Handlungsfreiheit Ihrer Mitarbeiter kann durch Organisationsstrukturen gefördert oder gehemmt werden. Bei den Strukturen sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: der Grad der Zentralisierung und der Grad der Formalisierung in Ihrem Unternehmen. Je geringer jeder dieser Aspekte ausgeprägt ist, desto mehr wird internes Unternehmertum gefördert. Deshalb ist es in diesem Bereich gut, einen niedrigen Wert zu erzielen. Je zentralisierter ein Unternehmen ist, desto weniger Entscheidungen können auf niedriger Ebene gefällt werden. Dadurch wird die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter stark eingeschränkt.

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH wird als weniger zentralisiert wahrgenommen als der Durchschnitt der TOP JOB-Unternehmen.

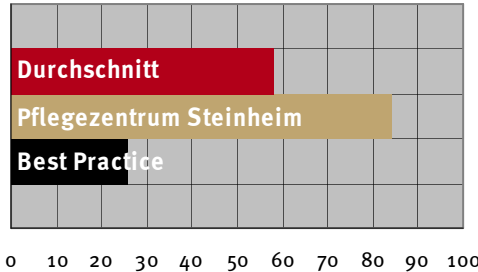
MA: Wie stark zentralisiert nehmen die Mitarbeiter das Unternehmen wahr?



Ähnlich wie mit der Zentralisierung verhält es sich auch mit der Formalisierung. Je formalisierter ein Unternehmen ist, desto weniger Handlungsspielräume hat der einzelne Mitarbeiter. Formalisierung bedeutet, dass schriftlich fixierte Regeln

und Handlungsweisen in Ihrem Unternehmen eine große Bedeutung haben.

MA: Wie stark formalisiert nehmen die Mitarbeiter das Unternehmen wahr?



Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH wird von den Mitarbeitern als etwas formalisierter wahrgenommen, als der Durchschnitt der Unternehmen von seinen Mitarbeitern.

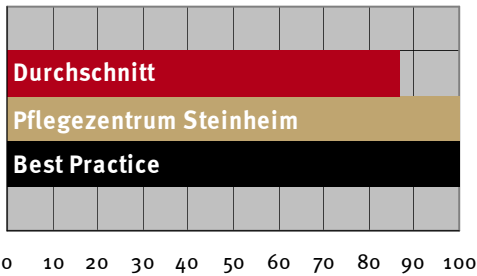
Unterstützung des Unternehmertums:

Über die Zentralisierung und Formalisierung Ihres Unternehmens hinaus gibt es einige weitere Rahmenbedingungen, die zu einem internen Unternehmertum beitragen können. Hierzu zählen eine niedrige Anzahl an Hierarchieebenen, ein großer Anteil an Mitarbeitern, die in selbstgeführten Teams arbeiten, sowie ein formales Ideenmanagement und Vorschlagswesen.

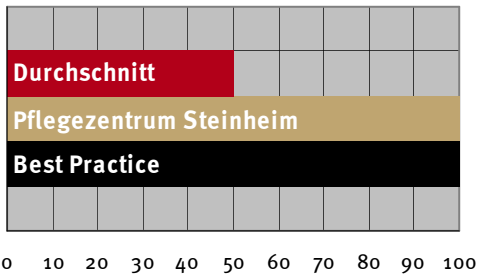
Wie die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH bei diesen Aspekten aufgestellt ist, können Sie der folgenden Tabelle und Grafik entnehmen.

HR: Wie viele Hierarchieebenen gibt es in Ihrem Unternehmen?	
Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH	3
100 TOP JOB-Arbeitgeber	4
10 beste Unternehmen	3

HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter haben Zugang zu einem formalen Ideenmanagement?

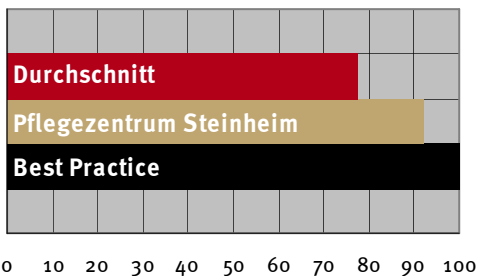


HR: Wie viel Prozent der Mitarbeiter arbeiten in selbstgeführten Teams?



Darüber hinaus trägt eine Kultur, in der Innovationen gefördert und auch gefeiert werden, zum internen Unternehmertum bei.

HR: Wie stark wird eine Innovationskultur gefördert?

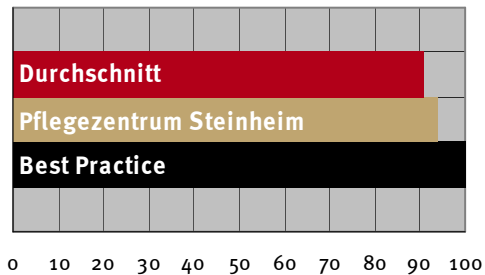


Die oben genannten Aspekte zählen zu Managementinstrumenten, welche das interne Unternehmertum fördern können. Bei den Managementinstrumenten sind allgemein zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen sollten die Management-

instrumente eines Unternehmens effektiv und aufeinander abgestimmt sein. Dies bedeutet, dass sie alle auf das gleiche Ziel ausgerichtet sind, den Mitarbeitern keine widersprüchlichen Zielsetzungen vorgeben und es vermeiden Ressourcen für unproduktive Tätigkeiten zu verschwenden.

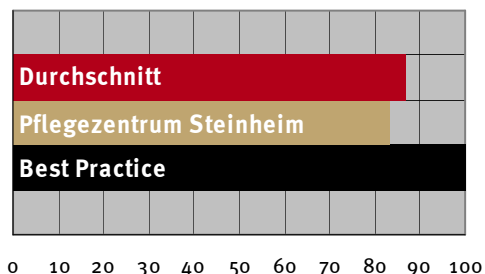
Die Ergebnisse können Sie der Grafik entnehmen.

HR: Wie abgestimmt sind die Managementinstrumente?



Zum anderen sollten sie anpassungsfähig bleiben, um beispielsweise auf Marktveränderungen oder Veränderungen schnell reagieren zu können. Sie sollten bei Änderungen der Geschäftsprioritäten wandelbar sein und auch dazu führen, traditionelle Wege und Herangehensweisen in Frage zu stellen. Wir haben Sie deshalb gefragt, wie gut die einzelnen Instrumente aufeinander abgestimmt sind und ob sie so flexibel sind, dass sie bei Veränderungen schnell angepasst werden können.

HR: Wie anpassungsfähig sind die Managementinstrumente?



Im folgenden Abschnitt "Handlungsempfehlungen" können Sie sehen, welche Aspekte des Bereichs "Internes Unternehmertum" wir tendenziell als Stärken, Chancen oder Herausforderungen einstufen. Außerdem gibt Ihnen dieser Teil konkrete Hinweise dazu, wie Sie Ihre Stärken in den einzelnen Bereichen weiter ausbauen, Ihre Chancen nutzen und Ihre Herausforderungen meistern können.

Intrapreneurship



Handlungsempfehlungen

Ihre Mitarbeiter zeigen verstärkt unternehmerisches Denken. Dies fördert Innovationen und erhöht die Motivation der Mitarbeiter. Sie könnten dieses Denken weiter verstärken, indem Sie letzte eventuelle Barrieren abbauen und ggf. noch mehr Raum für Initiativen schaffen. Wenn Sie den Unternehmensgeist aufrechterhalten möchten, fordern Sie die Mitarbeiter auch auf, aktiv gegen mögliche unreflektierte Routinen anzukämpfen. Wahrscheinlich nutzen Sie bereits die folgenden Maßnahmen: Übertragen Sie den Mitarbeitern bewusst Verantwortung und erlauben Sie ihnen, auch gewisse Risiken einzugehen. Setzen Sie Anreize für neue Ideen, und fordern Sie die Mitarbeiter konsequent und systematisch auf, eigene neue Ideen einzubringen, zum Beispiel über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Stellen Sie sicher, dass die Ideen Ihrer Mitarbeiter die Geschäftsleitung erreichen und dort auch ernst genommen werden. So fördern Sie ein ergebnis- und kundenorientiertes internes Unternehmertum. Erkennen Sie die Leistungen ihrer Mitarbeiter nicht nur durch Belohnungssysteme an, sondern auch durch individuelle Rückmeldungen.

Zusammenfassung der Stärken und Schwächen

Aufgrund unserer Analysen wissen wir, dass Sie eine weit überdurchschnittlich gute Personalarbeit leisten. Damit Sie noch besser werden können, hilft nur der Vergleich mit anderen weit überdurchschnittlichen Unternehmen – den TOP JOB-Arbeitgebern Deutschlands. Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH hat sich in diesem Benchmarking mit den besten Arbeitgebern gemessen und hervorragende Ergebnisse erzielt. Die Matrix auf der folgenden Seite soll Ihnen nun helfen, die wichtigsten Ansatzpunkte für Ihr Personalmanagement zu ermitteln. Auf der x-Achse ist die Ausprägung der jeweiligen Unterkategorie abgebildet. Je stärker die jeweilige Unterkategorie ausgeprägt ist, desto besser. Auf der y-Achse ist die Bedeutung der jeweiligen Unterkategorie für die Unternehmensleistung dargestellt. Durch diverse Analysen haben wir anhand der Daten aller TOP JOB-Unternehmen überprüft, wie relevant verschiedene Aspekte der Personalarbeit für den Unternehmenserfolg sind, und dies in drei Spektren (sehr wichtig, wichtig und weniger wichtig) unterteilt. Je höher die Bedeutung, desto stärker ist der positive Einfluss auf die Leistung Ihres Unternehmens.

Doch wie sollten Sie mit dieser Matrix umgehen? Durch das Zusammenführen von Bedeutung und Ausprägung der Unterkategorien entsteht ein klares Bild. Es zeichnen sich drei Bereiche ab. Der orange eingefärbte Bereich stellt den Handlungsfokus dar. Dies ist der für Sie wichtigste Bereich, denn hier besteht dringender Handlungsbedarf. Die in diesem Bereich aufgelisteten Aspekte sind für die Unternehmensleistung von größter Relevanz, die Ausprägung dieses Bereichs in Ihrem Unternehmen ist jedoch zu gering. Erste Anhaltspunkte für Verbesserungen finden Sie, wenn Sie einige Seiten zurückblättern und die Handlungsempfehlungen für die jeweilige Kategorie lesen. Der gelb eingefärbte Bereich stellt den Chancbereich dar. Hier ist Ihre Ausprägung schon relativ gut. Doch mit etwas mehr Aufwand können Sie zu den Besten der Besten aufschließen. Der grüne Bereich schließlich stellt den Perfektionierungsbereich dar. Die hier aufgeführten Aspekte sind in Ihrem Unternehmen stark ausgeprägt. Dies ist hervorragend, so dass Sie daran arbeiten sollten, die Stärken zu erhalten.

TOP JOB 2009

Bedeutung	sehr wichtig			Commitment Ergebnisorientierte Führung Inspirierende Führung Internes Unternehmertum Kommunikation Mitarbeiteridentifikation Organisationale Energie Vertrauen Vision im Unternehmen
	wichtig			Altersdiskriminierendes Verhalten Aufstiegschancen Erschöpfung Familienfreundlichkeit Training Zufriedenheit Zusammenarbeit der Mitarbeiter
	weniger wichtig			
		Herausforderung	Chance	Stärke
		Ausprägung		

Legende

- Handlungsfokus
- Chancenbereich
- Perfektionierungsbereich

Ein Lob zum Schluss

Die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH zählt zu den besten Arbeitgebern Deutschlands!

Dieses Ergebnis erzielen Sie aufgrund eines hervorragenden Personalmanagements. Sie konnten sich in diesem Wettbewerb gegen eine Vielzahl von Unternehmen durchsetzen und beeindrucken durch Ihre guten Ergebnisse. Wie wünschen uns mehr Arbeitgeber wie die Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH.

Wir hoffen, dass Sie die Aufgaben im Personalmanagement auch in Zukunft mit der gleichen Leidenschaft und dem gleichen Enthusiasmus anpacken und Ihren erfolgreichen Weg fortsetzen. Vergleichen Sie sich dafür weiterhin mit den anderen Unternehmen - eventuell können Sie von diesen lernen. Tipps zur Umsetzung eines noch professionelleren Personalmanagements können Ihnen die Handlungsempfehlungen liefern. Nutzen Sie die Ergebnisse von TOP JOB als Beschleuniger

zu einer weiteren Verbesserung Ihrer Arbeitgeberattraktivität.

Manche Unternehmen haben in der Vergangenheit direkten Kontakt zu der wissenschaftlichen Leitung gesucht und in Workshops Verbesserungen für Ihr Personalmanagement erarbeitet - dafür stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Wir gratulieren Ihnen und Ihrem gesamten Unternehmen zu Ihrer Auszeichnung zum TOP JOB-Unternehmen. Eine gute Personalarbeit leistet einen bedeutenden Beitrag zum Erfolg des gesamten Unternehmens. Ihre Mitarbeiter können sich glücklich schätzen, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Feiern und kommunizieren Sie diesen Erfolg, zu dem Personalmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter beigetragen haben.

Mitarbeiterfeedback

Im Folgenden listen wir die Mitarbeiterkommentare separat nach positivem und negativem Feedback im originalen Wortlaut auf.

Was Ihren Mitarbeitern besonders gut an ihrem Unternehmen und ihrem Arbeitsplatz gefällt:

Das das Unternehmen in dem ich arbeite, wirklich nach seinem Pflegeleitbild arbeitet. Das die Geschäftsführung immer hinter seinem Personal steht, egal was passiert. Das die Mitarbeiter untereinander immer ehrlich sind und über Probleme od. wünsche offen reden kann. Ich wünsche Fam. M. nur das beste.

Vertrauen und Herzlichkeit

sicherer Arbeitsplatz, Umgang mit Höhen und Tiefen, Expansion, Freie Entscheidungsmöglichkeit, Freie Entwicklungsmöglichkeit Flache Hirarchien

Hier ist man frei in seinen Entscheidungen. Das gibt ein gutes Gefühl und Sicherheit. Ich arbeite sehr gerne hier. Gleichberechtigung ist sehr wichtig für mich und hat sich in der letzten Zeit sehr verbessert.

Was Ihren Mitarbeitern weniger an ihrem Unternehmen und ihrem Arbeitsplatz gefällt:

12 Tage Woche

lange träge Kommunikationswege intern zwischen APD und Pflegezentrum Abgrenzung der Firmen Intrigen, fehlende Transparenz,

Wünsche mir mehr Unterstützung, wenn es notwendig ist. Möchte als gleichwertig mit dem Pflegezentrum und gleich wichtig angesehen werden.

Daß am Personal gespart wird und unsere Geschäftsleitung Veränderungen im Pflegebereich vornimmt, obwohl sich die Mitarbeiter dagegen ausgesprochen haben.

Die Arbeitsabläufe müssten besser geregelt werden

das die Gefühle nicht ernst genommen werden. Das man sehr wenig verdient und nie eine Gehaltserhöhung bekommt.

Mitarbeiterfeedback

Das der Geschäftsinhaber die Führungskräften zu wenig überprüft und nicht direkt mit den Mitarbeitern spricht. Das man keine Weiterbildung oder nur spezielle Personen weiterbildung bekommen. Das man nicht von den Stellvertretenden Leitung für ernst genommen wird, wenn man was nicht gut findet da man unterschwellig mitgeteilt bekommt das jeder ersetzbar ist. Man wird einfach abgefertigt und der Ton lässt stark zu wünschen übrig. Das Arbeitspensum ist nicht in der Vorgegebenen Zeit zu schaffen ist und man für die Leistung viel zu wenig Gehalt bekommt. (und große Gehaltsschwankungen zwischen den Mitarbeitern)Großer Unmut im Team (bis auf wenige Ausnahmen), aber keiner traut sich was zu sagen, weil die Stellvertretende Leitung das nicht hören will.

Das Gehalt/Lohn ist sehr gering. Die Zuschläge sind auch sehr gering. Die Arbeit ist teilweise nicht in den vorgegebenen Zeiten zu schaffen. Die Pflegedienstleitung hat kein offenes Ohr für Mitarbeiter und haben einen harten Ton den Mitarbeitern gegenüber.

die Unehrllichkeit

Dass nicht alle Mitarbeiter immer offen kommunizieren.

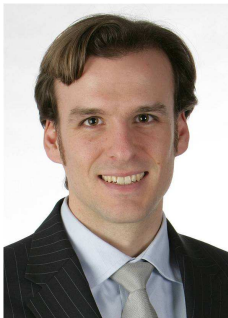
Kurzporträt der wissenschaftlichen Leitung



Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie promovierte im Juni 1996 am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation der Universität Hannover. Von 1999 bis 2001 arbeitete sie an der London Business School. Die Habilitation zum Thema Leaders' Action erfolgte 2001 an der Universität St. Gallen. Dort ist sie seit Dezember 2003 auch Forschungsdirektorin des Organizational Energy Program (OEP) sowie akademische Leiterin des International Study Program (ISP). Seit 2006 ist Heike Bruch wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB.



Diplom-Verwaltungswissenschaftler Christian Schudy studierte an der Universität Konstanz und an der Università degli Studi di Pavia. Er promoviert an der Universität St. Gallen, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen und wissenschaftlicher Projektmitarbeiter der TOP JOB-Studie. Primäre Forschungsinteressen sind Arbeitgeberattraktivität, Ambidextrous Organizations sowie effektive Führungsverhaltensweisen.



Diplom-Psychologe Jochen Menges studierte an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und an der Yale University in New Haven. Er promoviert an der Universität St. Gallen und unterrichtet an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen und wissenschaftlicher Projektmitarbeiter der TOP JOB-Studie. Primäre Forschungsinteressen sind Arbeitgeberattraktivität sowie Führungskräfteverhalten.

Impressum

Die Analyse basiert ausschließlich auf den von der Pflegezentrum Steinheim "Mainterrasse" GmbH und Ihren Mitarbeitern gemachten Angaben. Übertragungsfehler sind unwahrscheinlich, aber nicht auszuschließen. Weder das I.FPM noch compamedia haften für die Richtigkeit der Angaben oder die Aktivitäten, die aus der Analyse oder den Empfehlungen abgeleitet werden. Eine solche Studie dient grundsätzlich als Einstieg in die Optimierung der Personalarbeit.

Diese Analyse wurde erstellt von

Prof. Dr. Heike Bruch, Dipl. Verw.Wiss. Christian Schudy und Dipl.-Psych. Jochen Menges

Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM)

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Schweiz

Telefon: +41 (0)71 224 23 70

E-Mail: contactifpm@unisg.ch

Website: www.ifpm.unisg.ch

Für Unterstützung bei der Interpretation der Ergebnisse können Sie sich gerne an die wissenschaftliche Leitung wenden.

Für alle weiteren **Rückfragen** wenden Sie sich bitte an die Organisatoren von TOP JOB 2009:

compamedia GmbH

Hofstatt 7

88662 Überlingen

Telefon: +49 (0)7551 94986-30

E-Mail: info@compamedia.de

Website: www.topjob.de