

# ConSol\*: Deutschlands bester Arbeitgeber 2006

Ein „Great Place to Work“ ist ein Arbeitsplatz, an dem man als Mitarbeiter denen vertraut, für die man arbeitet, stolz auf das ist, was man tut, und Freude hat an der Zusammenarbeit mit den anderen.

## Wie wird man Deutschlands bester Arbeitgeber?

Das ist ein Prozess. Das kann man nicht von heute auf morgen erreichen. Ein partnerschaftlicher Führungsstil wie er sich bei uns herausgebildet hat, der die Mitarbeiter einbindet, sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch später beim Ernten der Erfolge, muss wachsen. Und das heißt, Sie müssen ihn auch pflegen. Sie müssen immer wieder untermauern, was Sie sagen, also beweisen, dass Sie es ernst meinen, eben glaubwürdig sein. Dann ernten Sie auch Vertrauen und in der Folge die Spitzenleistung, die unser Unternehmen braucht. Wenn man an diesen Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ denkt, dann muss man schon sehr gut aufgestellt sein, um sich zu trauen, da mitzumachen. Die Mitarbeiter stimmen ja völlig anonym ab. Und ich kann Ihnen sagen, ich bin ganz schön stolz darauf, dass wir ausgezeichnet wurden.

## Woran erkennen wir diesen ausgezeichneten Führungsstil? Fangen wir doch einfach einmal mit dem Punkt „Personalauswahl“ an.

Wir schauen uns die Mitarbeiter, die bei uns arbeiten sollen, sehr genau an. Dies geschieht bei uns handverlesen. Mitarbeiter müssen nicht nur fachlich fit sein, sondern auch sozial kompetent. Die müssen nicht schon alles wissen, aber wir schauen, wie sie mit dem Nichtwissen umgehen, welche Lösungen sie vorschlagen und wie sie unter Stress reagieren. Und ein anderer interessanter Punkt: Wenn Sie es geschafft haben, erstklassige Mitarbeiter zu binden, dann ziehen diese weitere hervorragende an. Das ist eine Herausforderung für neue Leute, weil sie erwarten, hier etwas lernen zu können. Bei uns ist man ja am technologischen Puls der Zeit.

## Nächster Punkt: Personalentwicklung.

In unserer ConSol\*-Akademie bieten Mitarbeiter anderen Mitarbeitern etwas an, eigenes Wissen, das nicht abgeschottet, sondern geteilt wird. Und die Teilnehmer haben keine Scheu, im Job andere um Rat zu fragen.

## Besondere Aufmerksamkeit der Juroren fand ja Ihr Mitarbeiterbeteiligungsmodell. Wie kamen Sie auf die Idee, die Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen?

Die Grundidee ist: Die Mitarbeiter sollen zu Mitunternehmern werden. Denn dann denken sie mit, sind interessiert und bringen sich ein, und das ist gut für die Firma. Kostenbewusstsein, Akquisition, Kooperation, Wissen teilen – all das hat dann eine tiefere Notwendigkeit.

## Und wie sieht das Beteiligungsmodell aus?

Wenn Sie so gute Mitarbeiter haben, dass diese auch gut eine eigene Firma aufmachen könnten, dann müssen Sie schon eine besondere Attraktion bieten, um sie langfristig zu binden. Das war mir schon früh klar. Und deshalb habe ich nach einem Konzept gesucht. Mit den Mitarbeitern der ersten Stunde habe ich dann individuelle Regelungen getroffen. Dann kam das Jahr 2000, Sie erinnern sich, und meine Leute bekamen immer verrücktere Angebote, es war ein Hype. Da kam ich auf die Idee: Man muss diese Beteiligung im Unternehmen auch sichtbar machen, und ich brauchte zudem eine flexible Lösung. Ich verfüge über hundert Prozent der Gesellschaftsanteile. Als Erstes habe ich einen Pool geschaffen, in den ich mehr als die Hälfte des mir zustehenden Gewinns des Jahres gelegt habe. Aus diesem Pool verteilte ich dann prozentuale Anteile an die Mitarbeiter. Der zweite Gedanke war: Ich brauche auch eine Perspektive, wenn mein Unternehmen wächst. So kam ich auf die Idee, Perioden zu bilden und jeder Periode einen neuen Pool zuzuordnen. Den Mitarbeitern mache ich Zusagen für die jeweils nächsten drei Jahre, aber ich nehme ihnen von ihren Anteilen an den Pools der Vergangenheit nichts weg.

Dr. Ulrich Schwanengel,  
Geschäftsführender Gesellschafter, ConSol\* Software GmbH, München  
Isabel.Baum@consol.de

