

TWELVE

DAS MAGAZIN FÜR MARKEN, MEDIEN UND KOMMUNIKATION

Rolf Dobelli

Die Weltveränderungs-
illusion

Giovanni di Lorenzo

Glaubwürdige Marken
in unsicheren Zeiten

CHANGE

Die Chancen
und Challenges von
künstlicher Intelligenz,
Big Data, Mixed
Reality & Co.



Gründete als 15-Jähriger sein erstes Unternehmen:
Generation-Y-Experte Philipp Riederle.



Hochkultur für Höchstleistung

KAPITEL 11 /
EMPLOYER BRANDING

AUTOR /
PHILIPP RIEDERLE
ENTREPRENEUR UND AUTOR

FOTO /
CHRISTIAN KAUFMANN

ILLUSTRATIONEN /
JULIA PFALLER

WARUM EMPLOYER BRANDING
NICHT DAS ZAUBERWORT
DER ZUKUNFT IST

Die Unternehmen wollen die Generation Y – aber was will die Generation Y? Wie eine Unternehmenskultur aussieht, in der die Digital Natives ihr Potenzial einbringen wollen und entfalten können, formuliert der junge Entrepreneur Philipp Riederle in provokanten Forderungen und Thesen. Eine Streitschrift.



Mit einem Biomüsli und einem YouTube-Video weckt man kein ernsthaftes Interesse.



Mitten in der Digitalisierung erkennen viele Unternehmer, dass mehr dazugehört als Technik, um sich für die Zukunft aufzustellen. Die drei treibenden Kräfte des ewigen Wandels, in dem wir uns befinden, sind Computer, Menschen und Gesellschaft – und sie schreien förmlich nach einem neuen Unternehmensbild. Die Digitalisierung und der Technologiefortschritt lassen die starre Langsamkeit alter Produktionsstrukturen nicht mehr zu. Kunden suchen nach einer neuen Form von Produkten, Service, Kooperation und Kommunikation. Und eure Mitarbeiter? Die wollen all das umsetzen: motiviert, innovativ, gemeinsam und flexibel. Ihr müsst euch also neu erfinden. Oder euch zumindest reif machen, digital reif. Und das bedeutet wesentlich mehr als Technologie: Es ist die effiziente Verbindung zwischen dieser und uns als Kunden, Nutzern, Herstellern, Dienstleistern und Mitgestaltern. Besonders Mitarbeiter spielen hier eine entscheidende Rolle, denn ohne sie kann ein Unternehmen seine Kunden nicht zufriedenstellen – und ohne zufriedene Kunden wird es nicht gehen.

Eure Herausforderungen: demografischer Wandel, in vielen Branchen der Mangel an Fachkräften und schließlich noch dieses Problem mit der ewigen Fluktuation vor allem junger Mitarbeiter. Was tun? Mitarbeiter als wichtigstes Gut begreifen und das eigene Unternehmen als Heimat für Innovationen, Querdenker und flexible Bewegungsmuster aufstellen.

ARBEIT IST LEBEN

Da immer mehr Digital Natives auf den Arbeitsmarkt strömen, sollten alle Arbeitgeber wissen, wie wir arbeiten und was wir fordern. Und dass wir einfach nicht verstehen können, warum es in vielen Unternehmen noch immer so zugeht wie vor 25 Jahren. Wir empfinden Digitalisierung, den Zugang zu Wissen, schnelle Märkte und Agilität als ebenso normal wie Automatisierung und stetige Veränderung. Euren Stillstand wollen wir gar nicht verstehen. Was wir wollen, ist: jetzt etwas bewegen, leisten und Sinn stiften. Und zwar auf die Art und Weise, die uns intuitiv logisch erscheint. In Unternehmen, die uns das ermöglichen.

Die Technik für eure Arbeit (was auch immer ihr produziert, entwickelt, leistet) und die Menschen, die das meiste davon ausführen, werden sich stetig bewegen und verändern. Mitarbeiter benötigen dafür überarbeitete Rollen, sind konfrontiert mit neuen Anforderungen und entwickeln andere Bedürfnisse. Was gut ist – denn so geht es auch euren Kunden. Also bedarf es neuer Formen der Zusammenarbeit und Unternehmensorganisation: Technik und Mensch am Arbeitsplatz werden genauso flexibel und fluide sein

müssen wie jedes Unternehmen, das überleben möchte. Denn Anpassung meint nicht einmal neu gestrichen und fertig. Es bedeutet, dass der Wandel die neue Konstante darstellt und wir alle dauerhaft im Erfindungsmodus bleiben müssen.

WER IHR SEID – UND WIE IHR UNS KRIEGT

Um dies auf der Personalebene hinzubekommen, uns an Bord zu holen, gegen den Fachkräftemangel anzutreten und sich für die Zukunft zu rüsten, setzen immer mehr Unternehmen auf Personalmarketing – oder: das Zauberwort „Employer Branding“ (Arbeitgeber-Markenbildung). Oft scheint es allerdings, als hätten ein paar Anzugträger Budgets ausgebuddelt und eine Employer-Branding-Planstelle eingerichtet, deren einzige Aufgabe es ist, laut zu trommeln und Internetklicks zu generieren. Damit missverstehen sie das gesamte Konzept – Attraktivität geht anders. Wird beim Employer Branding das verkrustete und unattraktive Unternehmen so verzerrt, dass es nur nach außen als hip verkauft wird, ist mein Rat: Spart euch das, denn es wird nicht klappen. Wir werden es merken.

Ein Biomüsli verteilen und ein cooles YouTube-Video drehen in der Hoffnung, damit sei vieles geschafft? Ihr könnt durch heiße Luft einen kurzen Aufmerksamkeitsanstieg verzeichnen, unser ernsthaftes Interesse weckt ihr damit jedoch nicht. Etwas toller darzustellen, als es ist, funktioniert in Zeiten des Internets schon bei Produkten kaum noch – es wird auch nicht bei Arbeitgebern klappen. Wir erkennen solche stümperhaften (oder verzweifelten?) Versuche. Vielleicht nicht auf den ersten Blick, letztlich aber über die Bewertungen eurer Mitarbeiter auf Plattformen wie kununu oder am ersten Arbeitstag, inklusive Realitätsschock.

Wir sind vernetzt, wir reden mit Gleichgesinnten – und wir tun dies ehrlich. Wenn ihr uns übers digitale Ohr hauen wollt, werden wir das weitergeben. Nicht weil wir zickig sind oder euch das Fürchten lehren wollen. Sondern weil es wichtig ist, Informationen zu teilen. Ein Like fällt uns leicht, wenn wir überzeugt sind (auch das seht ihr ja auf kununu). Gaukelt ihr aber nur etwas vor, verliert ihr doppelt: Ihr macht euch öffentlich geradezu lächerlich und werdet das „Engagement“ eurer Mitarbeiter nicht verändern (hoffentlich, denn es wäre nicht zum Besseren). Attraktiv wird man nicht, indem man behauptet, es schon zu sein. Oder es sich lediglich vornimmt – das kennen wir bereits aus dem Fitnessstudio.

Für das, was wir fordern, reichen weder eine Branding-Abteilung oder eine punktuelle Maßnahme noch eine Gehaltserhöhung oder ein zusätzlicher Mitarbeiter, geschweige denn ein Druck ausübender Chef. Wir brauchen euer Commitment – und ihr selbst braucht es. Um den Nährboden zu schaffen für ein florierendes Gefüge, in dem wir finden, was Arbeit für uns bedeutet: Sinn und Selbstverwirklichung.



BEHALTET EURE KAROTTE

Arbeit muss lebenswert sein, denn sie ist Leben. Sie kann und darf nicht nur die Zeit sein, die wir als Tausch für Geld absitzen, um danach Besseres, Wichtiges tun zu können. Arbeit ist von Beginn an ein entscheidender Teil unseres Lebens, einer, der uns ausfüllt, glücklich macht, herausfordert, reizt. Und Lebenszeit lässt sich nun mal schlecht in Geld aufwiegen. Klar braucht man Geld, am besten nicht zu wenig. Aber man kann sich eben doch nicht

alles kaufen und bei der Selbstentwicklung hilft es erst recht nicht. Wir wollen diese (oder sonst irgendeine) Karotte vor unserer Nase nicht, um zu arbeiten oder zu leben. Wir brauchen sie nicht, denn motiviert sind wir ohnehin zur Genüge. Wir funktionieren weder über Druck, Zwang oder Dienstanweisung noch arbeiten wir allein für eure oder unsere Einnahmen. Dieses Modell hat wahrscheinlich noch nicht einmal bei einem echten Esel Leistung erzielt – im besten Fall hat es nur das Verlangen nach der Belohnung gesteigert.

Besonders Wissensarbeiter (und das sind wir bald alle) lassen sich heute nicht mehr so einfach ködern; wir sind keine Pfennigfuchser. Bekommt man aber zusammenhanglose, stupide Aufgaben zugewiesen, findet keinen Teamanschluss, wartet Wochen auf eine Rückmeldung von Vorgesetzten und Kollegen und sitzt in tristen Büros ohne effiziente Strukturen, werden viele zum „Lebensfuchser“ – und das völlig zu Recht. Solch eine Umwelt kann man nicht mit ein paar Euro aufwiegen. Das funktioniert eher umgekehrt, wie man an vielen Start-ups und ihren oft unterdurchschnittlichen Gehältern sehen kann: Erfahren Mitarbeiter mehr Wertschätzung, werden neben ihren Ideen auch ihre sozialen Kompetenzen gewürdigt, rückt das Geld in den Hintergrund.

DAS WICHTIGSTE GUT: DIE MITARBEITER

Uns ist oft schleierhaft, warum ihr unsere Grundeinstellung zu Arbeit so dauerhaft ignoriert. Denn erstens ist es nicht so schwer, sie zu verstehen, und zweitens werdet ihr davon nur profitieren, wenn ihr es richtig macht. Aktiv, kreativ, progressiv. Zum besseren Verständnis: Behandelt eure Mitarbeiter ähnlich respektvoll wie Kunden! Ihr denkt, das ist zu gewagt, irrwitzig oder gar unsinnig? Das liegt meist an einem Gedankenfehler: Ihr geht davon aus, Mitarbeiter seien unmotiviert, faul, unwillig und arbeiten nur, weil sie keine andere Wahl haben. Kontrolle und Druck erscheinen dann als ideale Mittel, um sicherzustellen, dass sie einigermaßen mitmachen. Verantwortung an sie abzugeben, käme bei euch einem Selbstmord gleich. Tja, dass euch euer Job dann auch keinen Spaß mehr macht, liegt auf der Hand. Wie wäre es mit folgendem Menschenbild: Der Mitarbeiter möchte arbeiten, möchte das Unternehmen nach vorne bringen, Gutes, Wichtiges leisten, etwas bewegen. Was euch vielleicht verblüfft, aber wir sind intrinsisch motiviert, haben Freude daran, etwas zu gestalten und Erfolge gemeinsam mit anderen zu feiern. Selbstverwirklichung eben.

Wenn viele von uns Digital Natives an Karriere und Wachsen denken, fokussieren wir meist Karrieretreiber wie Persönlichkeit, Leistungsbereitschaft, sichtbare Leistungen, Erfahrungen – und Vorgesetzte, die dies auch leben. Das treibt uns voran, das ist uns wichtig, das bedeutet für uns optimieren. Nicht vertikal, weniger finanziell, sondern in die Breite gefächert, maximal sinnvoll, fair, offen, variabel. Interessanterweise denken die meisten von uns genauso über Unternehmen. Stichworte fehlende Demokratie, überholte Hierarchie, unnötiges Statussymbol. Lösung: Unternehmenskultur.

ZUHÖREN, VERSTEHEN, HANDELN – IN DIESER REIHENFOLGE

Keine Panik, ihr müsst jetzt keine neue „Unternehmenskultur“ auf die Beine stellen. Eure Unternehmenskultur gibt es schon, sie ist ohnehin da, subtil im Hintergrund – und wir möchten sie mitgestalten. Jede Organisation, sogar jedes Amt hat eine Kultur, mag es noch so lahm, verängstigt und überhierarchisiert sein (dann ist



es zwar eine richtig üble Kultur, aber sie ist existent). Die gilt es zu erkennen, zu begreifen – und sich zu überlegen, ob man damit eigentlich einverstanden ist. Und ob sie attraktiv und den künftigen Wirtschafts- und Menschenanforderungen gewachsen ist. Ob sie für uns aus Arbeit Leben macht.

Welche zugrunde liegenden Konzepte von Arbeit, Mensch, Leistung und Leben finden sich bei euch? Beobachtet euch selbst, eure Mitarbeiter, eure Kunden: Wem gefällt was genau und wieso, wo gibt es Probleme und warum, seit wann ist, etwas wie? Fragt eure Kunden, Partner, Zulieferer und andere Außenstehende, die mit euch zusammenarbeiten. Sprecht mit allen euren Mitarbeitern, fragt sie nach ihren Meinungen. Wenn alle sagen oder ihr unausgesprochen spürt „Ich hasse meinen Job“, wisst ihr eine Menge mehr. Und könnt euch gemeinsam überlegen, was ihr ändern wollt. Was für euer Unternehmen, eure Branche, eure Leute wichtig ist und was eher schädlich. Und dann geht es weiter. Nach vorne.

DIE LUFT ZUM ARBEITEN

Eine starke Unternehmenskultur wird nicht mittels Trockenübungen an einem Wochenende entwickelt. Und: Aus Fehlern lernt man. Um euch zu optimieren, müsst ihr eine Fehlerkultur etablieren und sie tatsächlich leben. Fehler zulassen, aus ihnen lernen, auf

ihnen aufbauen. Es geht nicht darum, seine Mitarbeiter mit einem künstlichen „Tschakka“ an der Tür zu empfangen oder die viel beschworenen Kickertische aufzustellen. Ihr könnt eure Mitarbeiter auch nicht zu einer neuen Kultur zwingen oder überreden: Herrscht eine starre Angst- und Zuständigkeitskultur und wird plötzlich eine Kultur der Selbstverantwortung, Motivation und Eigeninitiative vorgeschrieben, verfallen Mitarbeiter eher in Schockstarre, als dass sie sich aktiv beteiligen. Oder das „unternehmenseigene Immunsystem“ reagiert und attackiert alle überstürzten Veränderungen.

Die eigene Kultur muss bottom-up weiterentwickelt werden. Das funktioniert nur gemeinsam, orientiert an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, an dem, was sie und die Organisation brauchen, um den Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden. Wer die Bottom-up-Methode nicht mag oder kennt, verwechselt seine Position mit der eines verbitterten Dompteurs, der sich seinen Zirkus und die 60er-Jahre zurückwünscht. Wünscht doch bitte woanders weiter, wir haben zu tun.

Das Ziel muss ein geteiltes, langfristiges und nachhaltiges sein, es geht um den Kern eures Unternehmens und darum, wie ihr zusammenarbeitet, miteinander umgeht, wie ihr euch organisiert, welche Rahmenbedingungen vorherrschen. Das dauert vielleicht. Wenn ihr aber euch selbst (besser noch eure Mitarbeiter) beim Betreten des Büros schließlich mit einem unbewussten vorfreudigen Lächeln erwischt, dann habt ihr verstanden, was ich meine. Und genau das wird sich in Engagement, Leistung und Erfolg offenbaren. Aufgaben, Strukturen, Methoden werden sich fast automatisch eingliedern und die Arbeitgebermarke ohnehin – wie gesagt, wir sind vernetzt.

GEMEINSAM AN DEN SCHRAUBEN DREHEN

Euer Team einzubeziehen, ist essenziell – aber bitte: Tut es nicht nur pro forma, sondern lasst euch auch auf Ideen ein, die euch auf den ersten Blick nicht gefallen. Nur so könnt ihr erkennen, welche Kultur (und welches Potenzial) in eurem Unternehmen schlummert. Wenn eure Azubis im Handwerksbetrieb nach einem eigenen Projekt, der Veränderung der Organisationsform oder einem Twitter-Account fragen, kann man das diskutieren – oder, noch besser, ausprobieren. Ob ihr 50 plus seid und euch euer Alter egal ist, ob ihr den Laden übernommen habt und euch der Tradition verpflichtet fühlt: Investitionen lohnen sich, besonders solche, die euren Mitarbeitern wichtig erscheinen. Sollte der Account laufen, habt ihr einen Kanal hinzubekommen, der euch interessant macht – abgesehen davon, dass eure Leute sich wohlfühlen, weil sie mitgestalten konnten. Liegt der Twitter-Account in drei Monaten brach: so what, Erfahrung gemacht, etwas gelernt. Macht euch dann aber die Mühe (die eigentlich gar keine ist), diese Erfahrung zu diskutieren, zu nutzen. Eure Mitarbeiter werden sich auf jeden Fall einbezogen fühlen, gebunden. Win-win.

Es wird euch stärken, eure Arbeit verbessern und euch richtig gute Mitarbeiter beschern. Denn es geht um die Konsequenzen dieser Kultur, nicht nur um Kultur als Selbstzweck. Sie wird in jeden Aspekt eurer Arbeitswelt hineinspielen. Ob Onboarding, Unternehmensorganisation, Führung, Bindung oder das tägliche Miteinander: Wie ihr dies alles ausgestaltet, wird durch eure Kultur mitbestimmt. Also formt sie clever – sie ist euer ständiger Begleiter.

Neben der Kultur, neben Teamgeist, Motivation, Offenheit, Flexibilität und Innovation stehen auch unsere möglichst guten Beziehungen zu Kollegen für unseren professionellen Ehrgeiz. Sie helfen uns, engagiert und effizient zu bleiben. Einige Unternehmen ziehen heute sogar Bewerber mit dem besseren „Cultural Fit“ den Bewerbern mit der höheren Qualifikation vor. So sollte also klar

sein, warum es uns wichtig ist, im Job intensive Beziehungen aufzubauen und sich gut zu verstehen. Das passiert, wenn man so lebt, wie wir arbeiten, und umgekehrt.

Hinzu kommt, dass viele von uns schon diverse Neuanfänge in solchen Kreisen vollzogen haben. Das kompensieren wir zum einen mit engen Freundschaften außerhalb des Jobs, zum anderen aber mit dem Wunsch nach tollen Kollegen, die uns bei einem Neustart schnell wieder integrieren, akzeptieren und das neue Unternehmen für uns noch attraktiver machen.

READY, SET, GO!

Es zieht sich ein dicker roter Faden durch die Verhaltensmuster, Aufgaben und Herausforderungen, die uns allen in der heutigen Arbeitswelt begegnen. Wenn man dies erkennt (und sich dazu bekennt), werden enorme Teile des Wandels automatisch und leichter vonstatten gehen. Alles beginnt mit dem Wertewandel und neuen Marktbedürfnissen, die eine veränderte Grundeinstellung zu Arbeit und zu Menschen erfordern. Darauf baut der Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen auf – und darauf die Kultur und darauf wiederum die organisationalen Überlegungen. Wenn dieser Faden gehalten wird, sind Feedback und Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Augenhöhe, Loyalität und die Anpassungen der Organisation, Führung, Tools und Rahmenbedingungen nur noch logische Schritte. Logische Schritte, um digital reif und für die digitalen Generationen zum attraktiven Arbeitgeber zu werden. Schritte, die man gemeinsam geht und die sich als Herausforderungen wieder perfekt einreihen in die neue Kultur und das gemeinsame Wachsen. Klingt nach einem Wendepunkt? Genau das ist es, inklusive Spaß, Mut und Erfolg.

Wandel
stellt die neue
Konstante
dar, und wir
alle müssen
dauerhaft im
Erfindungs-
modus bleiben.