

Gemeinsam durchstarten



SWZ-SERIE EMPLOYER BRANDING (3) – Ein Veränderungsprozess löst positive Erwartungen bei der Belegschaft aus. Ist er erst mal in Gang gekommen, gibt es kein Zurück mehr. Das Ziel: **Jenen Kriterien entsprechen, die das eigene Unternehmen als guten Arbeitgeber auszeichnen.**

Bozen – Vision, Mission, Strategie sowie die Unternehmenswerte sind ausgearbeitet. Wir haben die Mitarbeiter in diesen Entstehungsprozess aktiv eingebunden und begonnen, sie von Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Im Unternehmen hat sich dadurch eine positive Grundhaltung verbreitet. Die Mitarbeiter sind neugierig geworden: „Es geht etwas vor sich. Ich bin gespannt“, „Meinen die es wirklich ernst?“ oder „Was steckt da wohl dahinter?“ Misstrauen findet immer wieder Platz, denn alles Neue wird erst mal mit Vorsicht genossen. Das ist menschlich und ganz normal, schließlich befindet sich Ihr Unternehmen in einem Veränderungsprozess, und ein solcher läuft nach einem bestimmten Muster ab (siehe beistehende Grafik). Es gibt aber auch jene Mitarbeiter, die grundsätzlich offen für Neues sind, und sich bereits auf das freuen, was kommt.

Die positive Erwartung, welche ein derartiger Prozess in der Belegschaft auslöst, verleiht der Loyalität dem Unternehmen gegenüber und der Motivation Flügel. Sie beeinflusst nachhaltig Kennzahlen wie Fluktuation, Krankenstand, Cost-of-vacancy, Time-and-cost-to-hire, Leistung und Produktivität – im positiven Sinne. Nun gibt es kein Zurück mehr. Denn würde der Prozess an diesem Punkt gestoppt, verlöre das Management seine Glaubwürdigkeit. Demnach gilt das Prinzip: Ganz oder gar nicht.

Führen auf Augenhöhe statt Verwalten

„Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens und gehen wegen der Führungskraft“. Eine starke Aussage und leider oft Tatsache. Die Führungskraft stellt für den Mitarbeiter das Unternehmen dar. Von ihr hängt es ab, ob das Unternehmensleitbild im Unternehmen gelebt wird, und ob dieses jeden Mitarbeiter erreicht. Seien Sie authentisches Vorbild und sich Ihrer Vorbildfunktion bewusst. Eigenschaften wie Kohärenz und Konsequenz sind die Basis für Ihre Glaubwürdigkeit. Die Mitarbeiter werden Ihnen folgen und ihr Bestes geben, um ihren Job gut zu machen. Das geschieht, wenn die Führungskraft wegen ihres Ansehens und ihrer Reputation, in Italienisch spricht man von *autorevolezza*, anerkannt und respektiert wird, und nicht gezwungenermaßen allein wegen der Dienstgradabzeichen, sprich der Autorität als solcher. Das eine ist die sogenannte *Earns Leadership*, das andere die *Commands Leadership*.

Denken Sie an die Millennials, welche mit wenig Verständnis für Hierarchie aufgewachsen sind. Ist die Erziehungsmethode: „Kind, sei still, jetzt reden die Erwachsenen“ heute noch aktuell? Ich glaube nicht. Millennials könnten eine Führungskraft deshalb kaum wegen ihrer hierarchischen Position akzeptieren. Das entbehrt für sie jeglicher Logik. Hierarchien haben nicht mehr den gleichen Stellenwert wie früher. Entsprechend stellt sich die Frage nach dem Führungsverständnis bzw. dem Führungsleitbild. Definieren Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften, ausgehend vom Unternehmensleitbild, Ihr ganz konkretes Führungsleitbild. „Wie wollen wir unsere Mitarbeiter führen, damit wir unseren Werten entsprechen?“ und weiter: „Welche Art von Leadership trägt dazu bei, dass wir unsere definierten Unternehmensziele erreichen?“ Dabei muss man realistisch bleiben. Für die Führungskräfte bedeutet dieser Prozess: Raus aus der Komfortzone. Einfach ist



der Weg nicht vom alten Führungsverständnis des Managens, also des Verwaltens, hin zur Leadership, zum Führen von Menschen auf Augenhöhe. Die Führungskraft wird zum Mentor, Coach und Enabler der Mitarbeiter. Ein nicht ganz trivialer Schritt, das gebe ich zu. Er ist jedoch nötig, damit Führungskräfte die neue Unternehmenskultur als Multiplikatoren bei den Mitarbeitern etablieren.

Wertschätzung als Motivations-Boost

Und wie sieht es mit der Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern aus? Meine persönliche Erfahrung lehrt mich immer wieder, dass die Mitarbeiter den Prozess schneller und motivierter mitgehen, als erwartet, denn sie können von einer positiven Unternehmenskultur nur profitieren, werden sie doch in den Fokus gerückt. Sie spüren, dass sie ernst genommen werden. Diese Wertschätzung ist ein unglaublicher Motivations-Boost. Und die Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters bildet die Grundlage einer guten Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter fühlen sich als wichtiger Teil

des Unternehmens wahrgenommen. Es wird anerkannt, dass sie aktiv etwas zum Unternehmenserfolg beitragen. Sie identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber und sehen einen Sinn in dem, was sie tun. Sinn und Identifikation sind die Treiber für Leistungs-

Wenn du etwas haben möchtest, was du noch nie gehabt hast, dann tue etwas, was du noch nie getan hast.

Nossrat Peseschkian, Neurologe

stärke, überdurchschnittliches Engagement und Loyalität, das heißt, Mitarbeiter lassen sich nicht so leicht von der Konkurrenz abwerben.

Mitarbeiter fragen und hinhören

Der nächste Schritt im Prozess der Konsolidierung ist die Mitarbeiterbefragung. Diese unterstützt die Entwick-

lung der Unternehmenskultur und trägt den Veränderungsprozess. Unternehmen, die einen positiven Kulturwandel erreichen wollen, sollten ihre Mitarbeiter fragen. Und Unternehmen, die möchten, dass ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozessen mitziehen, erst recht. Unternehmenskultur können wir nicht von oben verordnen, sie ist das Ergebnis komplexer Interaktionsprozesse. Leitbilder und Zukunftsstrategien erreichen die Menschen nur dann, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Stimme zählt. Und natürlich den Eindruck, dass es sich lohnt, diese Stimme zu erheben. Denn hier wird nicht angesagt und gesendet, hier wird gefragt, angehört und wahrgenommen.

Ich empfehle grundsätzlich, Mitarbeiterbefragungen mit spezialisierten Instituten durchzuführen und sich für internationale Anbieter zu entschei-

den, da diese eine starke Strahlkraft, bei Bedarf auch über die Landesgrenzen hinaus, entfalten.

Eine Mitarbeiterbefragung stellt eine große Herausforderung dar, keine Frage. Man muss als Unternehmer und Führungskraft erst mal über den eigenen Schatten springen, offen sein, Kritik annehmen und als konstruktiven Ansatz aufnehmen können. Dieser Schritt zeugt von menschlicher Größe und wird als solcher von den Mitarbeitern wertgeschätzt.

Zufriedenheit steigern

Nach der Befragung beginnt die eigentliche Arbeit. Die Ergebnisse sind die Grundlage, auf welcher jene Maßnahmen ausgearbeitet werden, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern sollen. Besonders wichtig ist, dass dies nicht ausschließlich auf der Führungsebene geschieht, sondern dass die Mitarbeiter aktiv in den Prozess eingebunden werden, denn sie wissen am besten, was wie verbessert werden kann. Gehen Sie davon aus, dass die erste Befragung auch ernüchternd ausfallen kann. Gehen Sie aber auch davon aus, dass wenn der Prozess der Maßnahmenumsetzung ins Rollen kommt, Ihr Unternehmen einen bedeutenden Schritt nach vorne macht. Ziel muss sein, jenen Kriterien zu entsprechen, die Sie als guten Arbeitgeber auszeichnen. Somit kann die Kommunikation als attraktiver Arbeitgeber nach außen beginnen.

Sie erinnern sich an das Korrespondenzgesetz: „Wie innen so außen, wie außen so innen.“ Nun sind wir authentisch in unserem Auftreten und somit glaubwürdig. Der Bewerber „kauft uns ab“, was wir kommunizieren, und nimmt uns als potenziellen Arbeitgeber wahr. Wir bedienen auch das Zitat von Radermacher aus meinem ersten Artikel dieser Reihe (SWZ Nr. 21/19): „Employer Branding ist keine Aktionsoption, für die man sich entscheiden kann oder auch nicht. Employer Branding findet statt, ob man es will oder nicht, und unabhängig davon, ob man sich dessen bewusst ist. Es ist ein Gestaltungsprozess, bei dem man entscheiden kann, ob er aus der Hand genommen wird und durch andere stattfindet, oder ob man ihn selbst steuert.“ Wir haben begonnen, die Bildung unseres Images selbst in die Hand zu nehmen und diese zu beeinflussen.

Ein spannender Weg – seien Sie mutig, das Ergebnis eines derartigen Prozesses wird Sie positiv überraschen. Denn wie der Neurologe Nossrat Peseschkian sagte: „Wenn du etwas haben möchtest, was du noch nie gehabt hast, dann tue etwas, was du noch nie getan hast.“

Dorotea Mader



DIE AUTORIN ist Human-Resource-Beraterin und systemischer Business-Coach. Sie arbeitete 14 Jahre lang in den Bereichen Sales, Organisation und

Kommunikation in der Schwarz Unternehmensgruppe und war Geschäftsführerin HR bei Lidl Deutschland.

INFO

Die Serie

In dieser mehrteiligen Serie zeigt Human-Resource-Beraterin Dorotea Mader Schritte auf, die bei der Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke hilfreich sind. Für jeden einzelnen dieser Schritte gibt sie konkrete Handlungsempfehlungen. Als Orientierung dient die *McKinsey Consumer Decision Journey*. Die Artikel können gesammelt und als Leitfaden für *Employer Branding* genutzt werden.