

**REDLINE** | VERLAG

Edgar K. Geffroy  
Doris Albiez



# HERZENSSACHE MITARBEITER

Die neue Unternehmenskultur  
im digitalen Zeitalter

Edgar K. Geffroy | Doris Albiez

## **Herzenssache Mitarbeiter**



Edgar K. Geffroy | Doris Albiez

# **Herzenssache Mitarbeiter**

Die neue Unternehmenskultur  
im digitalen Zeitalter

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2016

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer  
Umschlaggestaltung: Melanie Melzer, München  
Umschlagabbildung: shutterstock/Digital Storm  
Satz: inpunkt[w]o, Haiger  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-621-1  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-877-4  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-876-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

# Inhalt

<b>Grußwort.....</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort: Die Zeichen stehen auf Mensch.....</b>	<b>11</b>
<b>Vorwort: Durch Wertschätzung begeistern.....</b>	<b>15</b>
<b>Einleitung: Auf nach oben.....</b>	<b>19</b>
<b>1. Recruiting heißt verblüffen – der Weg in die Bestenliste.....</b>	<b>27</b>
<b>2. Wenn aus Mitarbeitern Partner werden.....</b>	<b>57</b>
<b>3. Individualität trifft Wertschätzung .....</b>	<b>71</b>
<b>4. Lasst uns froh und bunter sein – Diversity, Digitalisierung und andere Chancen.....</b>	<b>85</b>
<b>5. Fähigkeiten, die begeistern.....</b>	<b>107</b>
<b>6. Das Geben-Prinzip.....</b>	<b>117</b>
<b>7. Die andere Seite.....</b>	<b>129</b>
<b>8. Der Arbeitsplatz von morgen.....</b>	<b>161</b>

<b>Nachwort.....</b>	<b>181</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>193</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>204</b>

# Grußwort

Der Ausspruch »Mitarbeiter sind das Kapital eines Unternehmens« oder Begriffe wie »Humankapital« kommen nicht von ungefähr. Gerade gut motivierte, zuverlässige und kompetente Arbeitnehmer sind produktiv und ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Sie sind das Aushängeschild der Firma, auch im Umgang mit Kunden. Sie tragen nicht nur zur Kundenzufriedenheit, sondern auch zur Kundenbindung bei. Der Mitarbeiter muss daher Herzenssache eines jeden Unternehmens sein.

Deutschland steht gut da: Unser Land verzeichnet Rekordbeschäftigung, Exportboom und Wachstum. Auf der anderen Seite belegen aber Studien, dass 70 Prozent aller Arbeitnehmer ihren Job innerlich längst aufgekündigt haben und nur noch Dienst nach Vorschrift leisten. Das Gallup-Institut meldet: 63 Prozent der Mitarbeiter sind emotional nicht engagiert. Jeder dritte Mitarbeiter in Deutschland ist auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, auch wenn er mit seinem Job zufrieden ist. Gleichzeitig haben über 87 Prozent der Mittelständler Schwierigkeiten dabei, offene Positionen zu besetzen. Es ist höchste Zeit, auch den Mitarbeiter in den Fokus unternehmerischen Handelns zu setzen.

Autokratische Führungsmethoden – wie Führen nach »Gutsherren-art« – können sich heute weder Mittelständler noch Großunternehmen leisten. In einem Arbeitnehmermarkt suchen sich die modernen Arbeitnehmer ihren Job nach ganz anderen Kriterien aus und bestimmen die Rahmenbedingungen ihres Jobs mit. Längst geht es um wesentlich mehr als nur Aufstiegschancen oder Gehalt. Wenn der Mitarbeiter verstimmt ist, dann ...



- kann er seine Potenziale nicht nutzen!
- kann er seine Empathie nicht aktivieren!
- kann er sich nicht entspannen!
- kann er keine Kreativität entwickeln!

Deshalb sind jetzt wir Unternehmer gefragt. Wir müssen um unsere Mitarbeiter werben. Wir müssen genau hinhören, was sie erwarten. Wir müssen Sie aufwerten, denn die Selbstwertproblematik kommt durch Entwertung. Nur so können wir Mitarbeiter binden. Aber was wollen die Arbeitnehmer von heute?

Materielle Statussymbole sind längst nicht mehr das, wonach junge Fachkräfte von heute streben. Die Generation Y ist gut ausgebildet und selbstbewusst, ihre Statussymbole sind Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Sie stellen unsere tradierte Arbeitswelt infrage, da sie genau das sind, was wir brauchen: engagiert und kompetent. Wenn wir ihnen nicht geben können, wonach sie suchen, ziehen sie weiter.

Viele der deutschen Arbeitnehmer möchten gerne von zu Hause aus arbeiten, das veröffentlichte vor Kurzem das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung. Arbeitnehmer sehnen sich nach Flexibilität, nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzum: Arbeiten 4.0 – arbeiten, wann man will und wo man will. Die Digitalisierung macht das möglich: mobile Endgeräte, Internet und »Datenwolken« bieten bisher nie da gewesene Möglichkeiten. Die Digitalisierung verändert ganze Lebenswelten, nicht nur die Wirtschaft, und wird es in Zukunft noch viel stärker tun. Für uns Mittelständler ist das eine echte Chance. Gegenwärtig ist das allerdings noch Zukunftsmusik. Ein Projekt, das Unternehmen in den kommenden Jahren noch vor manche große Herausforderung stellen wird, gerade in puncto Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -führung.

Die Digitalisierung und die damit verbundene Flexibilisierung der Arbeit geht weder an uns Unternehmern und Führungskräften noch an unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spurlos vorbei. Unternehmen sind mit einer Vielzahl neuer Fragestellungen konfrontiert: Welche Strukturen und Prozesse sind im Unternehmen notwendig, wenn der klassische Büroarbeitsplatz zum Heimarbeitsplatz wird? Was ist zu beachten, wenn Mitarbeiter am Abend, am Wochenende oder an Feiertagen arbeiten wollen? Hier sind Wirtschaft und Politik gleichermaßen gefragt, um gemeinsam Antworten auf diese Fragen zu finden und Unternehmen die von den Mitarbeitern verlangte Flexibilität zu ermöglichen. Neue Strukturen müssen wachsen.

Führungskräfte müssen sich überlegen, wie sie trotz Flexibilisierung ihre Mitarbeiter koordinieren, sich mit ihnen austauschen und das Team zusammenhalten können. Denn der Abstimmungsbedarf steigt unweigerlich. Hierarchische Strukturen werden in ihrer heutigen Form künftig nicht mehr existieren. Das stellt veränderte Anforderung an die Steuerung, Motivation sowie Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern. Unsere Aufgabe besteht darin, den Arbeitnehmern zu zeigen, dass sie gebraucht werden, dass sie etwas bewegen können und dass ihre Arbeit geschätzt wird. Denn unsere Mitarbeiter sind vor allem eins: die ersten Kunden unseres Unternehmens.

Um den Erwartungen unserer Mitarbeiter gerecht zu werden, müssen wir als Unternehmer Verantwortung übernehmen, unseren Mitarbeitern Freiräume geben, sie aber auch vor deren Gefahren schützen. Denn wie etwa beim Heimarbeitsplatz der Job mit dem Privaten rein geografisch verschmilzt, so verschmelzen auch Arbeitszeit und die Zeit für Erholung und Familie.

Meine feste Grundüberzeugung lautet: Erfolg heißt sich ändern. Und wir Unternehmer müssen uns ändern, denn unsere Mitarbeiter haben es längst getan. Wir müssen uns von alten Denkmustern verabschieden und uns den Anforderungen der neuen Arbeitswelt und

damit den neuen Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen. Wir müssen uns bewusst werden, dass unsere Mitarbeiter ein vitales Element unseres Unternehmens sind. Wenn uns das gelingt, sind unsere Unternehmen ihren Fachkräften von morgen ein ganz gehöriges Stück näher.

Herzlich,  
Ihr Mario Ohoven

Präsident Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) und  
Europäischer Mittelstandsdachverband European Entrepreneurs  
(CEA-PME)

# **Vorwort:**

## **Die Zeichen stehen auf Mensch**

Sicherlich geht es Ihnen wie mir. Sie möchten als Mensch mit all Ihren Facetten wahrgenommen und vor allem ernst genommen werden. Ob Sie nun als Firmeninhaber, Angestellter, Familienvater, Fußgänger, Urlauber oder Kunde unterwegs sind, spielt keine Rolle. Es geht immer um ein und dasselbe Thema: Sie legen Wert darauf, selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln zu können, ohne auf Widerstand zu stoßen. Schließlich soll alles zusammenpassen: der Job, der Partner und die Familie, Ihre Leidenschaften, Ihre Hobbys und Ihr ganz persönlicher, individueller Wohlfühlfaktor.

Dieser Wunsch des Menschen ist nicht neu, sondern – ebenso wie meine vor 20 Jahren entwickelte Clienting®-Strategie – eine auf Naturgesetzen beruhende Gesetzmäßigkeit. Selbstbestimmung ist menschlich. Oder hatten Sie jemals den Wunsch, von Ihrer Umgebung fremdbestimmt zu werden, ohne sich selbstbestimmt einbringen zu können? Wohl kaum. Und schon gar nicht, wenn es um Ihren eigenen Job oder die Familie geht. Und die neue Generation der Mitarbeiter legt darauf einen besonderen Wert.

Was bedeutet dieser Umstand nun für das menschliche Miteinander im Business? Lassen Sie mich Ihnen dazu ein kurzes Beispiel nennen. Im Rahmen meiner Unternehmercoachings in unserem Büro in Düsseldorf stelle ich immer wieder gerne die gleiche Frage, wenn es um die Analyse der aktuellen Vertriebssituation meiner Kunden geht. Sie lautet: »Haben Sie schon mal Ihre Kunden gefragt, warum Sie gerade Ihrem Unternehmen treu sind?« Die Antwort ist überraschenderweise immer die gleiche. Damit meine ich nicht nur, wie

das Ganze auf mich wirkt, sondern vor allem die Überraschung in den Augen meines Kunden, wenn er fast standardgemäß antwortet: »Nein. Das habe ich nicht. Aber ich sollte es wohl mal tun.«

Genauso oder zumindest sehr ähnlich verhält es sich im Umgang mit Mitarbeitern. In vielen Unternehmen werden die Mitarbeiter einfach nicht nach den Gründen ihrer Zufriedenheit oder besser gesagt Unzufriedenheit gefragt. Manchmal sind die einfachsten Fragen die schwierigsten. Warum? Weil wir Dinge für selbstverständlich halten, die es längst noch nicht sind. Genau darum geht es in diesem Buch, das gerade in dieser Sekunde vor Ihnen liegt. Es geht um den Menschen. Oder lassen Sie es mich so sagen: Es geht um die Herzenssache Mitarbeiter.

Die Neuentdeckung des Individuums im Business wird zukünftig zu einer Notwendigkeit. Es wird sich etwas grundlegend ändern müssen in der Einstellung vieler Unternehmen. Überspitzt formuliert, ist der Leitgedanke »Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit« längst kein Revolutionsspruch mehr, der sich nur noch in den Annalen der europäischen Geschichte wiederfindet. Im Grunde ist es ein modernes Beziehungsprinzip, das in unseren Unternehmen zukünftig im gesamten Arbeitsprozess gelebt werden sollte. In diesem Sinne geht es um eine Neuentdeckung des Mitarbeiters als ersten Kunden in der digitalen, transformierten Welt. Die Führungskraft wird zum Partner und Coach des Mitarbeiters und ermöglicht ein Umfeld, in dem der Arbeitnehmer mit seinen Wünschen, Kompetenzen und Erwartungen Beachtung findet. Die Mission Mitarbeiter hat gerade erst begonnen. Und es ist für viele Unternehmen an der Zeit, auf diesen revolutionären Zug aufzuspringen, bevor sie im Eiltempo überholt werden, ohne sich ein Ticket gesichert zu haben. Springen Sie auf und lesen Sie in meinem neuen Buch *Herzenssache Mitarbeiter*, warum Sie sich ein Ticket oder besser noch gleich ein Abo sichern sollten. Denken Sie jetzt über Ihre Unternehmenskultur der Zukunft nach! Sind Sie bereit für eine Businesswelt, die mit den Augen des Mitarbeiters völlig neu bedacht werden muss?

Wenn Sie jemals eines meiner Bücher gelesen haben, dann wissen Sie, dass ich meine Thesen grundsätzlich mit Praxisbeispielen untermauere und mit zukunftsweisenden Unternehmen zusammenarbeite. Deshalb bin ich sehr stolz darauf, heute sagen zu dürfen, dass einer der erfolgreichsten Global Player Inspirationspartner für dieses Buch ist. Die Firma Dell hat – gemeinsam mit dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), mit mir und dem gesamten Team Geffroy – die neue »Mission Mitarbeiter« auf den Weg gebracht. Sozusagen eine missionarische Koproduktion am Puls der Zeit.

Das Unternehmen Dell sieht eine neue Unternehmenskultur entstehen, und Dell folgt diesem Kurs nun in aller Konsequenz. Im Zentrum steht vor allem der Mensch in einer digitalen Welt. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist ein völlig neuer geworden. Flexibilität zählt sich jetzt für jedes Unternehmen aus. Die digitale Transformation ist wie ein Wirbelsturm über uns hinweggefegt und hat die gesamte Arbeitswelt erfasst. Wir sind mit allem und jedem vernetzt und haben ständig Zugang zu Informationen aus aller Welt. Der Mitarbeiter der Zukunft ist nicht mehr an Orte und Zeiten gebunden. Er ist flexibel und ihm stehen die nötigen Ressourcen überall zur Verfügung, auf mobilen Geräten und natürlich in der Cloud. Jetzt sind die Unternehmen gefragt. Unternehmen, die mitdenken und ihren Mitarbeitern Lebensmodelle anbieten, die Freiheit, Selbstbestimmung und Flexibilität nicht nur versprechen, sondern jedem einzelnen Mitarbeiter auch zusichern.

Ich freue mich, diese Mission gemeinsam mit Ihnen umsetzen zu dürfen. Folgen Sie uns und machen Sie Ihre Mitarbeiter zur Herzenssache.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre!

Herzlich,  
Ihr Edgar K. Geffroy



# **Vorwort:**

## **Durch Wertschätzung begeistern**

Die Digitalisierung, diese große, umfassende, weltweite Vernetzung intelligenter Systeme, ist dabei, die Wirtschaft und damit auch unsere Gesellschaft umzuwälzen. Doch auch wenn schon überall darüber geredet wird: Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung mit großartigen, faszinierenden Innovationen – vom Connected Car über Maschinen wie Aufzüge, Turbinen oder Computertomografen, die noch im Einsatz mit dem Hersteller kommunizieren, bis hin zu komplett vernetzten Wertschöpfungsketten, die Lieferanten wie Kunden umfassen.

Fehlt da nicht etwas? Unverkennbar ist die Diskussion über Bedingungen, Möglichkeiten und Perspektiven der Digitalisierung sehr technisch ausgerichtet. Wir sprechen dabei über das Internet der Dinge, über Big Data, Cloud Computing, Industrie 4.0 und Mobility, vielleicht, wenn wir noch tiefer einsteigen, sogar über Server und Switches, über WLAN und Security. Aber wir sprechen nur selten über diejenigen, die das alles umsetzen: über unsere Mitarbeiter. Von ihrem Know-how und ihrer Kreativität, vor allem aber von ihrem Engagement und ihrer Begeisterung für die Digitalisierung hängt ab, ob das alles überhaupt so funktionieren wird, wie sich das die Strategen und »Evangelisten« am grünen Tisch vorstellen.

Dabei sind Arbeitnehmer auch ganz persönlich massiv von der Digitalisierung betroffen: Nicht nur die Arbeitsabläufe verändern sich tief greifend, mühevoll erworbenes Wissen wird überflüssig, langjährige Erfahrung obsolet. Flexibilität muss in ganz neuen Dimensionen gedacht werden. Die Mehrzahl der Arbeitsplätze, an denen wir



in zehn Jahren arbeiten werden, wird erst noch erfunden. Das bedeutet einen enormen Anpassungsaufwand, der nicht ohne Reibungen zu bewältigen ist. Darauf müssen sich nicht nur die Arbeitnehmer selbst einstellen, sondern auch die Unternehmen.

Ein motiviertes, engagiertes Team war immer schon ein Wettbewerbsvorteil. In der Digitalisierung ist es eine grundlegende Voraussetzung, ohne die ein Unternehmen ein derart anspruchsvolles und umwälzendes Konzept nicht realisieren kann. Wir brauchen Mitarbeiter, die von den Möglichkeiten der Digitalisierung begeistert sind, aber wir können nicht darauf warten, dass sie vom Himmel fallen. Die Zeiten, in denen Unternehmen bei der Auswahl der Mitarbeiter aus dem Vollen schöpfen konnten, sind nämlich absehbar vorbei. Die demografische Entwicklung der letzten Jahrzehnte führt dazu, dass allein in Deutschland bis 2030 fünf bis acht Millionen Fachkräfte fehlen werden. Auch die Versäumnisse in der Bildung – beispielsweise der Mangel an Frauen in MINT-Studiengängen – lassen sich nicht kurzfristig ausgleichen. Schon die Aufrechterhaltung des Status quo wäre unter diesen Voraussetzungen eine Herausforderung, erst recht die große Transformation.

Deshalb ist der Wettbewerb um die besten Köpfe – der »War for Talents« – bereits entbrannt. Wer es nicht schon längst verstanden hat, den zwingen nun Digitalisierung und Demografie dazu: Die Unternehmen müssen ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern neu definieren. Sie müssen eine »Mission Mitarbeiter« starten und sich dabei trauen, neue, unkonventionelle Wege zu gehen. So hat Dell im Plan 2020, in dem wir unsere Position in Umwelt und Gesellschaft definiert haben, der Mitarbeiterstrategie viel Raum eingeräumt: Es geht darum, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Teammitglieder ihr Potenzial entfalten, ihre Karriereziele erreichen und – ja, auch das! – Spaß haben können. Dazu gehört beispielsweise, sie zu unterstützen, wenn sie sich als verantwortungsvolle Bürger in ihrem gesellschaftlichen Umfeld engagieren. Wer nämlich engagierte

Mitarbeiter sucht, sollte wissen, dass man diese Haltung nicht an der Garderobe abgeben kann.

Es geht also um nicht weniger als eine neue, von Verantwortung und Begeisterung getragene Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeiter umfassend unterstützt und wertgeschätzt wissen. In einer solchen Unternehmenskultur finden auch unterschiedliche und vor allem sich im Lauf der Zeit verändernde Lebensmodelle problemlos Platz: Mitarbeiter, die eine Familie aufbauen, Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, Mitarbeiter, die auf ihre Karriere fokussiert sind. Auf diesem Kurs sind Unternehmen ganz automatisch auch für Kandidaten, für neue »beste Köpfe«, interessant.

Dass Mitarbeiter – wie übrigens auch schon die Kunden – im Mittelpunkt stehen, kann man natürlich überall lesen, davon sind die Selbstdarstellungen der Unternehmen voll. In der Ära der Digitalisierung müssen sie damit ernst machen, sonst verlieren sie den Wettbewerb um die Köpfe, auf die sie mehr denn je angewiesen sind – und im Anschluss zwangsläufig auch den Wettbewerb um die Kunden und die Aufträge. Eigentlich ist es ja ganz einfach: Wir brauchen eine Unternehmenskultur, die zur Digitalisierung passt, die genauso spannend und begeisternd ist. Und wir brauchen sie jetzt.

Herzlich,  
Ihre Doris Albiez



# Einleitung:

## Auf nach oben

Eine Operation am offenen Herzen: So definieren die Brasilianer den 8. Juli 2014, den keiner von ihnen jemals vergessen wird. Mit 7 : 1 fegte das deutsche Team ihre heiß geliebte Seleção aus dem Stadion von Belo Horizonte – und erschütterte damit eine ganze Nation. Nur fünf Tage später folgte für die Mannschaft um den »getackerten« Bastian Schweinsteiger der Sieg im WM-Finale gegen Argentinien, was aus deutscher Sicht mehr als gerecht war, denn schließlich heißt »argentum« auf Deutsch »Silber«. Und nun Hand aufs Herz: Wer von uns wäre in diesen unvergesslichen Momenten nicht gern Teil des Teams gewesen? Alle Turnierhürden wurden sportlich genommen, und am Ende war der Erfolg aus Sicht der Experten nur ein Produkt der Logik: Mit der richtigen Mischung aus bewährten deutschen Tugenden und einem guten Schuss Diversity – Boateng, Özil, Khedira, Klose und Co. sei Dank – konnte es eigentlich gar nicht schiefgehen. Ein Betriebswirt würde es vermutlich trockener formulieren: Das Unternehmen DFB hat das Projekt Weltmeisterschaft erfolgreich zum Abschluss gebracht und das bereits vor der Qualifikation gesteckte Quartalsziel erreicht.

Sport und Business haben eine Menge gemeinsam, und deshalb können wir hervorragende Parallelen erkennen. Teamarbeit kann hier wie dort nur zum Erfolg führen, wenn die richtigen Leute im Boot sitzen. In beiden Fällen zählen am Ruder aber nicht nur Filigrankompetenzen und Schlüsselqualifikationen, sondern auch soziale Fähigkeiten. Denn wenn die Chemie nicht stimmt, nutzt auch das schönste Zeugnis nichts. Doch vergessen wir bei all dem Jubel die Führungsebene nicht – schließlich hat sie die Aufgabe, die für den Erfolg erforderlichen Rah-