

Was macht ein Unternehmen wertvoll? Ganz klar: seine wirtschaftlichen Erfolge und seine Fähigkeit, diese immer weiter zu steigern. Wie das funktioniert? Ganz einfach: Man identifiziert Kennzahlen, *Key Performance Indikatoren* (KPIs) und versucht mit allen Mitteln, sie zu optimieren. Als Basis dient dabei die gute alte Marx'sche Mehr-Wert-Formel: Es geht darum, den Einsatz von Mensch und Material bei der Herstellung eines Produkts (oder einer Dienstleistung) so gering wie möglich zu halten, um einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen. Das heißt: Auch im „Zeitalter der Controller“ war und ist ein Mitarbeiter nur dann kein Kosten-, sondern ein Erfolgsfaktor, wenn er möglichst unmittelbar – aber auf jeden Fall messbar – zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Ist es wirklich so einfach?

Wir glauben nein. Und wir sind nicht die einzigen. Unternehmen werden eben nicht (nur) durch ihren ökonomischen Erfolg wertvoll. Im Gegenteil. Das bloße Gewinnstreben nach der klassischen Mehr-Wert-Formel hat diversen Unternehmungen zum Teil massive Einbrüche beschert – VW und die Deutsche Bank sind nur zwei prominente Beispiele. Tatsache ist, dass sich nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter zunehmend von solchen Unternehmen abwenden. In der alten Mehr-Wert-Zeit war das anders. Zum einen gab es weder Internet noch Social Media, über die sich größere und kleinere, echte oder nur behauptete Fehlritte von Unternehmen rasend schnell in aller Welt verbreiteten. Zum anderen stand Arbeitskraft schier unbegrenzt zur Verfügung und man konnte (fast) jeden in kürzester Zeit in eine frei werdende Position einarbeiten, da die Tätigkeit in der Regel nicht allzu anspruchsvoll war.

Heute ist das anders. Gut ausgebildete Fachkräfte sind Mangelware.

Und sie wollen wesentlich mehr als Lohn und Brot.

Menschen entscheiden sich für ein Produkt, eine Dienstleistung oder einen Arbeitgeber, weil sie sich davon einen Mehr-Wert versprechen. Der lässt sich – zum Leidwesen der Controller und Big Data zum Trotz – so gut wie nicht in Zahlen ausdrücken. Rein objektiv betrachtet, sind die meisten Produkte, Dienstleistungen und bis zu einem gewissen Grad auch die Positionen, die man mit einer bestimmten Qualifikation in einem Unternehmen

einnehmen kann, mehr oder weniger austauschbar. Worin liegt also dieser Mehr-Wert, den ein Unternehmen bieten kann? An Stelle von Umsatz und Gewinn rückt immer mehr das in den Fokus, was ein Produkt oder ein Unternehmen bei einem Menschen auslöst. Welche Werte, welche Reputation und ja, auch welche Gefühle sind damit verbunden?

Wer im „war for talents“ die Nase vorne haben möchte, sollte sich also darüber Gedanken machen, wie er ein attraktiver, weil *wertvoller Arbeitgeber* werden kann – nicht nur für die viel beschriebenen neuen Generationen Y und Z, sondern auch für die erfahrenen Leistungsträger aus der Generation X.

Denn gerade ihnen, die eigentlich immer gerne und mit viel Elan bei der Arbeit waren, geht durch KPI-Getriebenheit und Arbeitsverdichtung häufig nicht nur der Sinn, sondern auch die Gesundheit verloren. Viele von ihnen verbringen einen Großteil ihres Lebens mit Aufgaben, die sie weder fachlich noch persönlich erfüllen, viele haben ein dauerhaft schlechtes Gewissen, weil sie ihre Arbeit trotz 60-Stunden-Woche nicht geregelt bekommen und weil sie ihrem eigenen Qualitätsanspruch schon lange nicht mehr gerecht werden können. Burn- und Bore-Out oder Depression und damit verbundene, zunehmende krankheitsbedingte Ausfälle sind die Folge davon. Immer mehr hoch qualifizierte und für Unternehmen wertvolle Mitarbeiter lassen es aber gar nicht erst soweit kommen: Der „Drop Out“ mit 45 oder 55 ist längst kein Randphänomen mehr. Wohl noch nie gab es so viele Landwirte, Jugendherbergsväter (und -mütter), Kioskbesitzer, Currywurstbräter und Floristen mit Universitätsabschluss und einem Lebenslauf, der bei so manchen Personalern Begehrlichkeiten wecken würde.

Die Generationen Y und Z stehen der Arbeitswelt grundsätzlich kritischer gegenüber. Kein Wunder. Die wenigsten von ihnen haben erlebt, dass ihre Eltern in ihrer Arbeit aufgegangen sind und dass sie davon mit eben so viel Begeisterung berichtet haben wie von ihrem von Schnecken halb zerfressenen Salatpflänzchen, dem komplett verrosteten Oldtimer oder der letzten Fahrradtour an irgendeinen namenlosen Baggersee. Viele haben ihre Eltern nur selten zu Gesicht bekommen. Und wenn, dann waren sie oft nur physisch anwesend, mit dem Kopf aber noch oder schon wieder bei der Arbeit. Wenn die Stimmung der Väter und Mütter am Sonntagnachmittag gekippt ist, gab es dafür meist nur einen Grund: Die nächste Woche im Hamsterrad stand bevor.

Gut ausgebildete Fachkräfte – aber nicht nur sie – suchen heute nach einer höheren Vereinbarkeit ihrer Arbeit mit ihrem gesamten Lebensentwurf, nach Sinn und persönlicher Erfüllung. Dabei gewinnen Aspekte wie Umwelt, Sozialverträglichkeit und Corporate Social Responsibility mehr und mehr an Bedeutung. Viele Unternehmen haben zwischenzeitlich erkannt, dass es an der Zeit ist, den Fokus von der Wert-Schöpfung stärker auf die Wert-Schätzung zu verschieben und richten sich auf einen Change aus: Einführung von agilen Management-Methoden wie z. B. Scrum, Demokratisierung von Unternehmen, Partizipation der Mitarbeiter, neue Führung, die neudeutsch „Leadership“ heißt, neue Formen der Entscheidungsfindung, neue Raumkonzepte für freieres Denken und und und ... Eine Flut von Büchern und Artikeln befasst sich in unterschiedlicher Tiefe mit den verschiedenen Aspekten in diesem Themenfeld. Seminare und Coaches, die darauf zielen, diese Veränderung herbeizuführen und zu begleiten, finden sich inzwischen allerorten. Auch während wir

an diesem Buch arbeiten, gewinnt das Thema „neue Arbeitswelt“ an Aufmerksamkeit und Dynamik. Fast täglich kommen neue Erkenntnisse und Verbindungen hinzu, Wissen und Erfahrungen werden zunehmend geteilt und verknüpft. Dabei scheint längst noch nicht klar, wohin die Reise geht, worauf wir zusteuern, was richtig oder falsch ist und ob es darum überhaupt geht. Wir arbeiten mit fluidem Wissen, das täglich ergänzt und erweitert wird, das an- und ausprobiert werden will. Deshalb können wir hier keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erheben, geschweige denn Ihnen DEN Weg in die neue Arbeitswelt, zum wertvollen Arbeitgeber aufzeigen. Das ist auch gar nicht unser Ziel. Wir wollen Ihnen vielmehr ein paar Denkanstöße geben und Ihnen Mut machen, den ein oder anderen Schritt weg vom Gewohnten, weg vom „Gleicher Stress, nur ein anderer Tag/ein anderer Arbeitgeber“ zu machen – für sich selbst, für Ihr Team, für Ihr Unternehmen.

Wir geben Ihnen einen Überblick über die Veränderungen und Trends, die in der Luft liegen und zeigen Ihnen Möglichkeiten, wie sich ein Unternehmen schrittweise zu einem Arbeitgeber entwickeln kann, der in jedem Sinne des Wortes wertvoll ist.

Kann das überhaupt gelingen, wenn man ein Produkt, eine Dienstleistung anbietet, die kaum einer kennt? Wenn man in einer Branche tätig ist, die keinen Glamour versprüht? Wenn der Firmensitz nicht im schicken München, im coolen Berlin oder in Hamburg, sondern auf dem platten Land ist? Wenn man weder Platz noch Kapazitäten für einen firmeneigenen Kindergarten, einen unternehmensinternen Wellnessbereich, ein Bällebad, ja noch nicht einmal für einen vernünftigen Kicker hat?

Wir glauben ja. Und wir haben auch ein paar Belege dafür. Gerade für den inhabergeführten Mittelstand bietet der Wandel große Potenziale. Denn hier gab und gibt es seit jeher Werte und Ziele, die über reine Gewinnmaximierung hinausgehen. Zudem sind mittelständische Strukturen vielfach offener und es wird generalistischer gearbeitet. Hier liegt einer der größten Hebel, neues Denken umfassend in eine Organisation zu tragen, um nachhaltig etwas zu bewegen – im Unternehmen, aber auch für einen größeren Kontext unserer Gesellschaft. Anders als „Konzern-Riesen-Tanker“ könnte ganzheitlichere Transformation aus dem Mittelstand zügiger herbeigeführt werden – so die mittelständischen Unternehmen ausreichend Aufmerksamkeit und Zeit darauf verwenden. Für Konzerne ist es mit ihren personellen und finanziellen Ressourcen natürlich leichter, eigene Einheiten und Think Tanks zu gründen, die etwas Neues ausprobieren sollen. Wenn es im Mittelstand aber gelingt, sich bei Arbeitnehmern als bevorzugte Adresse zu positionieren und Mitarbeiter für sich zu gewinnen, die wirklich passen, sichert er sich klare Wettbewerbsvorteile und könnte auf lange Sicht auch nicht nur in der Arbeitgeberattraktivität an Konzernen vorbeiziehen.

Egal, in welchem Bereich Sie heute wirken – vor allem können Sie als Führungskraft mit Blick auf Ihr Team von den hier aufgezeigten Ansätzen profitieren. Und sei es nur, um im eigenen Bereich eine Insel zu schaffen, in der sich das Arbeiten für alle Beteiligten nicht nur angenehmer, sondern durch einen geeigneten Sinneswandel auch effizienter gestalten lässt – was diesen gleichzeitig für den Arbeitnehmer wertvoller und attraktiver machen wird.

Aus unseren Recherchen ziehen wir Schlussfolgerungen und stellen Thesen auf, für die es sicher Gegenbeispiele oder Gegenbeweise gibt. Und ja, vielleicht wird Ihnen das ein oder andere Thema zu kurz, zu lang zu breit oder zu rosa geblümt vorkommen. An anderer

Stelle können Sie unsere Gedanken vielleicht mitgehen oder etwas für sich herausziehen. Es gibt großartige wissenschaftliche und unterhaltsame Bücher und Angebote zu diesem Thema mit hervorragend recherchiertem und aufbereitetem Material. Unsere Intention ist es, Ihnen aus unseren Erfahrungen und Beobachtungen aus der Praxis etwas an die Hand zu geben, mit dem Sie arbeiten können.

Wir hatten beim Schreiben dieses Buches viel Freude und konnten über zahlreiche Diskussionen wertvolle, neue Erkenntnisse, auch für unseren eigenen Arbeitsalltag, gewinnen. Diese Freude wünschen wir nun Ihnen beim Lesen.

Zwei kleine Anmerkungen noch vorab: Selbstverständlich haben wir alles darangesetzt, die Gedanken, die andere Menschen vor uns entwickelt haben, auch diesen mit exakten Quellenangaben zuzuordnen. In multimedialen Zeiten wie diesen kann es aber ohne weiteres passieren, dass wir uns nicht mehr daran erinnern oder übersehen, woher die Inspiration kam. Die Versicherung nach bestem Wissen und Gewissen zitiert zu haben, muss an dieser Stelle also genügen. Und: Gleiche Rechte und Chancen für Frauen und Männer – das versteht sich für uns von selbst. Wenn wir in diesem Buch dennoch auf Doppelnennungen verzichten, gibt es dafür nur einen Grund: die bessere Lesbarkeit der Texte. Und die ist sicher auch im Sinne aller Leserinnen.