

# Kapitel 6

## Revolutionäres Rekrutieren

»Bei Einstellungen sollte es nicht nur darum gehen, was die Angestellte dir zu bieten hat, sondern auch darum, was du ihr bieten kannst.«

CATHERINE

Wenn du ein Unternehmen aufbaust, gibt es eine zentrale Erkenntnis, die du dir täglich ins Bewusstsein rufen solltest: Dein Team *ist* dein Unternehmen.

Wir haben in den ersten Phasen unserer Firmengründungen den Fehler gemacht, die Bedeutung unserer Mitarbeiter\*innen zu unterschätzen und sie eher als Mittel zum Zweck zu betrachten. Manchmal – und es beschämt uns, dies zugeben zu müssen – sahen wir in ihnen sogar ein Ärgernis, ein Hindernis für unsere Arbeit, die wir (insgeheim) als die »wichtigere« Arbeit betrachteten. Das passierte zum Beispiel, wenn sie von uns klare Führung einforderten. Das empfanden wir oft als Zeitverschwendung und Ablenkung von der inhaltlichen Arbeit. Wie wichtig aber unsere Rolle als »führende« Führungskraft gewesen wäre, realisierten wir erst mit dem nötigen Abstand. Deine Mitarbeiter\*innen sind nicht Mittel zum Zweck. Sie *sind* der Zweck. Deine Firma ist nichts anderes als die Summe aller Menschen, die in ihr arbeiten. Deshalb ist die Rekrutierung von Mitarbeiter\*innen vom ersten Tag an eine deiner wichtigsten Aufgaben.

Wenn du dem Aufbau und der Weiterentwicklung deines Teams nicht genug Zeit widmest, steht dein Unternehmen auf einem sehr wackeligen Fundament. Wir müssen das selbst auf die harte Tour lernen. Die richtigen Mitarbeiter\*innen zu finden und einzustellen, ist viel wichtiger als ein Meeting mit potenziellen Kunden oder der nächste Finanzierungspitch. Mach deshalb gute Rekrutierung zu einem deiner wichtigsten Erfolgsindikatoren und plane, experimentiere und reflektiere regelmäßig so wie bei jedem anderen Großprojekt.

Vivienne war die Erste, die uns von dem Konzept der »Menschen-orientierten Firma« erzählte. Sie nimmt dieses Konzept sehr ernst und sieht sich selbst in diesem Prozess als Mutter, Lehrerin und Gott (nicht abschrecken lassen!). Sie ist für die Vision des Unternehmens zuständig (Gott), unterstützt ihre Mitarbeiter\*innen dabei, ihre Bestimmung zu finden (Mutter), und hilft ihnen, neue Fähigkeiten zu erlernen (Lehrerin). Vivienne erzählte uns, dass sie oft Menschen einstellt, die rein formal für die zu besetzende Stelle noch nicht qualifiziert sind, die dafür aber neue Fähigkeiten ins Unternehmen bringen. Notfalls bringt sie selbst ihren Mitarbeiter\*innen die *spezifischen* Fähigkeiten bei, die sie für ihre Aufgabe brauchen. Das ist möglich, weil Vivienne zu Beginn ihres Unternehmens noch viele Aufgaben selbst übernommen hat und deshalb das nötige Detailwissen mitbringt. Doch um ihr Unternehmen nach ihren Vorstellungen voranzubringen, sucht sie gezielt nach Menschen, die eine andere Perspektive einbringen. Mit anderen Worten: Mit ihrer Einstellungspolitik setzt sie auf Vielfalt und rekrutiert – wenn möglich – Menschen mit anderen Perspektiven und Denkmustern.

## Mit Werten einstellen

Eine Menschen-orientierte Firma kann nur dann reibungslos funktionieren, wenn man den Einstellungsprozess von Anfang an sehr ernst nimmt. Schwieriger wird es, irgendwann auf halbem Weg zurückzurudern – vor allem, wenn nicht die richtigen Leute an Bord sind. Solange deine Firma klein ist, hast du alle Hände voll damit zu tun, die ersten Erfolge zu erzielen. Wenn dein Business dann aber Fahrt aufnimmt, brauchst du schnell die richtigen Mitarbeiter\*innen, auf die du dich verlassen kannst. Da ein junges Unternehmen normalerweise nur wenig Zeit – und Geld – hat, tendiert man dazu, ad hoc und eher günstiges Personal anzuheuern. Man stellt beispielsweise die erstbeste Person ein, die mutig genug ist, eine Initiativbewerbung zu schicken. Das ist (meistens) ein Fehler. Stattdessen solltest du dir Zeit nehmen, den Einstellungsprozess gut zu durchdenken. So kannst du frühestmöglich ein Team aufbauen, das gut zusammenarbeitet und in dem sich alle in ihren Kompetenzen ergänzen. Die richtigen Personen einzustellen, muss nicht unbedingt teurer sein – falls das doch nötig wird, ist dein Geld an dieser Stelle aber am sinnvollsten investiert.

Unbedacht oder schlecht einzustellen, ist ein üblicher Fehler. Viele unserer Revolutionärinnen glaubten, vor allem zu Beginn den Einstellungsprozess abkürzen zu können, oder sie schoben wichtige Einstellungen vor sich her, aus Angst Fehler zu machen und/ oder nicht die richtige Person zu finden. Eine einzige Person kann dein Unternehmen aber entscheidend voranbringen. Das CTO (Technischer Direktor) beispielsweise war unglaublich wichtig für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens. Er war weder günstig noch leicht zu finden. Aber wenn eine hoch bezahlte

Mitarbeiter\*in dein Unternehmen zehn Prozent effizienter machen kann, dann lohnt sich die Investition auf jeden Fall.

Stephanie hatte ein ähnliches Problem. Sie stellte erst 25 Jahre nach Gründung einen Finanzvorstand ein. So war sie beim finanziellen Management ihres Unternehmens lange auf ihre eigenen Kenntnisse angewiesen – was die Liquidität des Unternehmens stark begrenzte. Erst spät wurde ihr klar, wie viel leichter ihr Leben gewesen wäre, wenn sie diese Position schon früher besetzt hätte.

Aber wie findet man die richtigen Leute? Der erste Schritt lautet: Kenne und lebe deine Werte! Wenn du es bereits geschafft hast, deine eigenen Werte und die deiner Firma zu definieren, sollten diese überall in der externen Kommunikation klar abgebildet werden – auch in deinen Stellenangeboten. Diese Grundsätze müssen ein integraler Bestandteil aller Vorstellungsgespräche und -prozesse werden. Dies kannst du beispielsweise sicherstellen, indem du bei jedem Bewerbungsgespräch eine weitere Person hinzuziehst, die ausschließlich darauf achtet, die Werte des Unternehmens und die der Bewerber\*in abzugleichen. Nur wenn Bewerber\*in und Unternehmen in puncto Wertesystem ähnlich ticken, sollte der Einstellungsprozess in die nächste Stufe gehen.

### **KURZ UND GUT: ZEHN FRAGEN, MIT DENEN DU**

#### **IM VORSTELLUNGSGESPRÄCH DAS WERTESYSTEM DER BEWERBER\*IN KENNENLERNEN KANNST**

1. Wer ist die beste Chef\*in oder Führungskraft, für die du je gearbeitet hast? Warum?
2. Wer ist die schlechteste Chef\*in oder Führungskraft, für die

du je gearbeitet hast? Warum? (Hier darf die Bewerber\*in gerne unpersönlich bleiben, um niemandem übel nachzureden)

3. Erzähl mir von einer Situation, die du rückblickend gerne anders gelöst hättest. Was würdest du in einer ähnlichen Situation in Zukunft anders machen?

4. Wie viel Feedback brauchst du, um deine Arbeit gut zu machen? Welche Art Feedback passt am besten zu dir?

5. Gibt es etwas, das du dir in den vergangenen sechs Monaten selbst beigebracht hast?

6. Wenn du Teil unseres Teams bei XYZ wirst, wie wirst du in einem Jahr beurteilen können, ob deine Arbeit erfolgreich war?

7. Was hat dich – abgesehen von deiner Ausbildung und deiner Berufserfahrung – zu dem Menschen gemacht, der du heute bist?

8. Erzähl mir von einem Ergebnis oder einem Projekt, auf das du besonders stolz bist.

9. Wann hast du das letzte Mal als Kund\*in ausgezeichnete Leistungen erhalten? Was war so besonders daran?

10. Kannst du mit meinen Fragen etwas anfangen? (Mit dieser abschließenden Frage werden aktives Zuhören und Empathie getestet).<sup>44</sup>

Vivienne hat im Laufe ihrer Karriere viele Jobangebote großer Silicon-Valley-Firmen abgelehnt, unter anderem den Posten als Chief Scientist bei Uber. Und zwar aus einem ganz einfachen Grund: ihrem eigenen Wertesystem.

»Bei Uber war die gesamte Firmenstruktur nur darauf ausgerichtet, um jeden Preis den Profit zu maximieren. Dort war es in Ordnung, zu betrügen, den Staat mies zu behandeln und die Konkurrenz zu sabotieren. Das hat die Firma an den Rand des Ruins getrieben! NO WAY!«

Jennifer teilt viele von Viviennes Ansichten. Sie denkt beispielsweise darüber nach, bei Stellenangeboten kom-

plett auf die Stellenbeschreibungen zu verzichten, die sie als entmenschlichend wahrnimmt. Denn sie reduzieren den Menschen auf einer Checkliste von Fähigkeiten. Diese basieren ohnehin oft auf der unrealistischen Vorstellung, dass Unternehmen genau wüssten, welches Skill Set nötig ist, um voranzukommen.

»Traditionelle Stellenbeschreibungen ignorieren die Einzigartigkeit jeder Person und ihre Vorstellungen von Selbstverwirklichung. Ich will das anders angehen. Die Ausschreibungen sollten zwar die gesuchten Fähigkeiten beinhalten, aber wir wollen auch wissen, was die Bewerber\*innen antreibt, in welche Richtung sie sich entwickeln wollen und was ihre Ziele sind. Wenn das zu den Werten unserer Firma passt, dann haben wir eine Win-win-Situation. Wir sollten damit aufhören, unseren Mitarbeiter\*innen spezifische Rollen aufzuzwingen und dann von ihnen zu erwarten, dass sie jahrelang das Gleiche tun.«

Ähnlich wie Vivienne rät Stephanie dazu, Leute auf Grundlage ihrer Werte einzustellen und den Mitarbeiter\*innen dann die nötigen Skills beizubringen. Spezifische Funktionen besetzte sie eher selten, sondern rekrutierte kluge Köpfe, die dann ihre eigene Rolle und ihr eigenes Profil im Unternehmen entwickelten und definierten.

Wenn Joana neue Mitarbeiter\*innen einstellt, sucht auch sie weniger nach einer bestimmten fachlichen Expertise, sondern nach persönlichen Fähigkeiten. Ihre unkonventionelle Organisationsstruktur braucht Mitarbeiter\*innen, die emotional kompetent und intuitiv sind. Oder solche, die bereit sind, es zu werden. Joana sucht Mitarbeiter\*innen, die auf das »Was« und das »Wie« achten, die also inhalts- und prozessorientiert zugleich denken können. Diese Fähigkeit ist für die Selbstorganisation unabdingbar. Außerdem braucht

Joana Mitarbeiter\*innen, die ihre Stabilität aus einem starken Selbstwertgefühl ziehen und deshalb weniger abhängig von externer Bestätigung etwa durch die Führungskraft sind. Joana ist sich bewusst darüber, dass diese Anforderungen den Einstellungsprozess zu einer großen Herausforderung machen. Bei Vorstellungsgesprächen hält sie sich oft im Hintergrund und beobachtet die Bewerber\*innen auf einer Metaebene. Dabei achtet sie weniger auf den inhaltlichen Teil des Gesprächs, sondern fokussiert sich auf die Interaktion, Körpersprache und den Kommunikationsstil der Bewerber\*innen – also das, was oft als »Soft Skills« umschrieben wird. Inzwischen fragt sie Bewerber\*innen sogar, was ihnen persönlich ein Gefühl von Sicherheit verleiht.

Für sie selbst gilt: »Mir geben mein Ehemann und meine zwei Kinder Sicherheit. Sie schätzen mich für das, was ich bin, und meine Beziehung zu ihnen ist voller Wärme und Liebe. Außerdem gibt es mir Sicherheit, dass ich über einen gewissen materiellen Wohlstand verfüge. Falls ich also einen Auftrag nicht bekomme, ist nicht gleich meine Existenz bedroht. Es gibt aber auch Leute, die diese Art externer Stabilität nicht brauchen oder ihre Sicherheit nur aus sich selbst ziehen können.«

### Wertebasiertes Employer Branding

Employer Branding ist einer dieser schrägen Business-School-Ausdrücke, der sich irgendwie falsch anfühlt. Ähnlich wie der Begriff »Humankapital«, der Angestellte scheinbar zu einer Ware degradiert, reduziert Employer Branding das Unternehmen auf eine Marke, die zum Verkauf steht. Versteht man den Begriff aber schlicht als eine Art Gradmes-

ser, der transparent macht, wie eine Firma von aktuellen oder zukünftigen Angestellten eingeschätzt wird, dann ist dieses Konzept sogar ziemlich wichtig.

Vivienne zufolge ist das Geheimnis vieler der global erfolgreichsten Unternehmen nicht ihr Produkt oder ihre Strategie, sondern »Dinge die sich schwer greifen lassen, sich aber unter dem Begriff Arbeitskultur subsumieren lassen. Eine gute Arbeitskultur spricht sich herum und zieht Bewerber\*innen an, die wissen, was sie wollen, die intelligent und einfühlsam sind. Sie entsteht manchmal zufällig, kann aber auch sehr bewusst herbeigeführt werden. Frauen sind meistens besonders gut darin, ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen.«

Wie wichtig das ist, zeigt eine internationale Studie, wonach 44 Prozent der Millennials Stellenangebote abgelehnt haben, weil die Werte der Firma nicht zu ihren eigenen passten. 56 Prozent geben an, dass sie für bestimmte Firmen niemals arbeiten würden, weil ihnen deren Unternehmenswerte nicht gefallen – oder weil sie gar keine haben.<sup>45</sup> Employer Branding sollte also vor allem wertorientiert sein.

Aber was bedeutet das genau? Firmenwerte wirken in drei Richtungen: nach außen, nach innen und von unten nach oben. Nach außen gerichtete Werte sind deine Vision und Mission, sie sind deine Existenzberechtigung als Unternehmer\*in. Sie beschreiben deinen Blick auf die Welt – und wie du sie gemeinsam mit deinen Mitarbeiter\*innen verändern willst. Wir nennen sie Außenwerte oder A-Werte. Es ist wichtig, dass diese langfristig sind und vom Management definiert und dann gelebt werden. A-Werte sind wichtige Wegweiser für alle Mitarbeiter\*innen, und sie bilden die Basis, auf der die Unternehmensziele definiert werden.

Die nach innen gerichteten Werte sind aber mindestens genauso wichtig. Denn I-Werte bestimmen, wie du und dein Team zusammenarbeiten, um die Ziele zu erreichen. Deine I-Werte sind oft direkt mit deinen A-Werten verbunden, dürfen sich aber, im Gegensatz zu den A-Werten, über die Zeit verändern. I-Werte können durch Schlagworte wie »Flexibilität«, »Diversität« und »Inklusivität« ausgedrückt werden. Aber was bedeuten diese Begriffe wirklich? Die Antwort ist: unterschiedliche Dinge für unterschiedliche Menschen. Manche definieren Flexibilität danach, wie frei sie ihre Anwesenheit im Büro gestalten dürfen. Für andere bedeutet es, einmal im Monat von zu Hause arbeiten zu dürfen. Für wieder andere hat Flexibilität nichts mit räumlichem Arbeiten zu tun. Deshalb ist es so wichtig, als Unternehmen diese Werte so präzise wie möglich zu kommunizieren. Dabei können Geschichten, Beispiele, Anekdoten und Testimonials sowie Fotos und Videos helfen zu zeigen, wie diese Werte in deiner Firma täglich gelebt werden.

Um sicherzustellen, dass die I-Werte wirklich gelebt werden, reicht es natürlich nicht aus, sie im Büro an die Wand oder auf die eigene Website zu schreiben. Der erste Schritt ist, die Werte erst einmal zu definieren. Der Weg dorthin ist häufig steinig. Denn üblicherweise entscheiden die Geschäftsführer\*innen oder der Vorstand, dass die Firma (neue) Werte braucht, und weist dann die Personalchef\*in an, ein paar Sätze zu formulieren – oder diktiert sie sogar direkt. Fehlanzeige! Damit I-Werte nicht leere Worthülsen bleiben, sondern im Alltag wirklich gelebt werden, ist es äußerst wichtig, dass sie durchs gesamte Team erarbeitet werden und eher an den Chef herangetragen werden als andersherum.



Durch unsere Arbeit bei tbd\* haben wir Einblicke in viele verschiedene Organisationen bekommen. Dabei haben wir immer wieder festgestellt, dass ausschließlich vom Vorstand und / oder dem Management definierte Werte selten gelebt werden. Das Führungsteam ist oft zu weit von den Mitarbeiter\*innen entfernt, um zu wissen, was diese antreibt. Und selbst wenn sie über dieses Wissen verfügen, so entfaltet die gemeinsame Erarbeitung der Unternehmenswerte im Team eine ganz andere Wirkung.

Gemeinsam mit Claire Born und Maren Drewes von der Unternehmensberatung BSPW hilft tbd\* Organisationen dabei, das zu implementieren, was wir »Bottom-up-Employer-Branding« nennen. In unserem Ansatz definiert nicht das Management, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter\*innen die Firmenwerte. Manchmal kann es vorkommen, dass die Ergebnisse im Management für Unmut sorgen (was schon bei einigen Firmen, die wir beraten haben, vorgekommen ist). Eine starke Dissonanz zwischen Mitarbeiter\*innen und dem Management sollte alle Beteiligten alarmieren, denn offensichtlich ist die Verbindung zwischen Führung und Belegschaft nicht gut. Wenn die Werte gemeinsam definiert und sich alle mehr oder weniger einig sind, können die Werte mit Leben gefüllt werden.

Unternehmenswerte zu leben und in den Alltag zu integrieren, ist zentral. Denn wie soll irgendjemand eine Vorstellung davon bekommen, wenn der Wertekatalog in einer Schublade verstaubt? Sie durch Bildsprache und Videos zu kommunizieren, ist ein guter Anfang. Aber dann müssen Worten auch Taten folgen. Damit deine Unternehmenswerte von zukünftigen Bewerber\*innen wahrgenommen werden, musst du sie leben und dafür sorgen, dass sie alles durchdringen, was du und dein Team tut. Es versteht sich von selbst, dass konkrete und gelebte Werte auch bei deinen Klient\*innen und Kund\*innen Resonanz finden werden.

Stephanie hat gezeigt, wie man es richtig macht. Schon 1984 arbeitete sie 18 Monate lang mit ihrem Team an einem Unternehmensleitbild, das schließlich zum »F International«-Manifest wurde: »Damals mag das exzentrisch gewirkt haben, und es hat endlose Diskussionen und Input von fast allen meinen Mitarbeiter\*innen erfordert. [...] Heutzutage hat jedes Unternehmen ein Leitbild, und die meisten sind voller Worthülsen und Plattitüden. Unser Leitbild gehörte zu den Ersten. Ich bezweifle, dass es seitdem viele andere gegeben hat, in denen die unsichtbaren Kräfte, die ein bestimmtes Unternehmen antreiben, so genau beschrieben worden sind, wie bei uns.«<sup>46</sup>

Das »F International«-Manifest lautet folgendermaßen:

Leitbild:

Unser Ziel ist es, langfristig eine führende Stellung in der rapide wachsenden und hochprofitablen, wissensintensiven Softwarebranche einzunehmen. Dies wollen wir erreichen, indem wir moderne Kommunikationswege und die ungenutzte intellektuelle Energie von

Individuen und Gruppen erschließen, die nicht in einer konventionellen Arbeitsumgebung tätig sein können.

Werte:

Menschen sind der entscheidende Faktor in allen wissensintensiven Branchen. Die Fähigkeiten und die Loyalität unserer Mitarbeiterinnen sind unser höchstes Gut. Genauso wichtig ist das durch Ideenaustausch mit unseren Klientinnen und deren Angestellten generierte Wissen. Menschliche und ethische Werte spielen folglich eine entscheidende Rolle in der Unternehmenspraxis einer Organisation wie F International. Dies gilt besonders für eine Struktur, die so offen und frei ist wie F International. Um in einer solchen Umgebung ein hohes Maß an Kreativität, Produktivität und Kohärenz aufrechtzuerhalten, brauchen wir ethische Werte und professionelle Standards, mit denen sich alle Mitarbeiterinnen identifizieren. Diese müssen durch die Organisation gelebt und gestärkt werden. F International hat dafür die eigenen Werte in einem Manifest definiert:<sup>47</sup>

#### 1. Professionelle Exzellenz

Als langfristiges Ziel wollen wir unsere professionellen Fähigkeiten verbessern, damit wir unseren Kundinnen dauerhaft qualitativ hochwertige Produkte liefern können. Wir wollen außerdem unser berufliches Potenzial als Menschen voll ausschöpfen und unsere Organisation auf eine Art weiterentwickeln, die unsere Individualität und unsere besondere Herangehensweise widerspiegelt.

## 2. Wachstum

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das volle Potenzial unserer Organisation auf nationaler und internationaler Ebene auszuschöpfen. Wir wollen mindestens so schnell wachsen wie die Softwarebranche selbst, um unsere Stellung als attraktive Arbeitgeberin und wettbewerbsfähige Produzentin zu halten.

## 3. Wirtschaftliche und psychologische Honorierung

Es ist unser Ziel, für unsere Anstrengungen in der Entwicklung unseres einzigartigen Wettbewerbsvorteils, den unsere Struktur und unsere Fähigkeiten uns bieten, angemessen wirtschaftlich und psychologisch entlohnt zu werden. Wir wollen Profit erwirtschaften, unsere Mitarbeiterinnen honorieren, die Arbeitnehmerstiftung erhalten und allen Aktionären attraktive Gewinne bieten.

## 4. Integrierte Vielfalt

Aus Effizienzgründen vereinheitlichen wir gewisse Prozesse über Ländergrenzen hinaus. Dennoch respektieren wir die nationalen Kontexte, in denen wir arbeiten.

## 5. Universelle Ethik

Wir respektieren lokale Bräuche und Gesetze, sehen uns aber als Mitglieder einer Weltgesellschaft, in der nicht der Profit und regionale Belange im Mittelpunkt stehen, sondern ethisches Verhalten und die Würde des Menschen.

## 6. Wohlwollen

Zu unseren ethischen Grundsätzen gehört der Glaube daran, dass andere uns wohlgesinnt sind: Kollegen,

Kunden und Verkäufer. Wir glauben auch daran, dass Wohlwollen zu langfristig positiven Beziehungen führt.

## 7. Enthusiasmus

Abschließend glauben wir daran, dass die Begeisterung für unser Team und unser Produkt sowie die Fähigkeit, diese auch in anderen zu wecken, der wichtigste Aspekt des Führungsstils unseres Unternehmens ist. Enthusiasmus fördert Kreativität, Kooperation und Profit.

All dies wurde möglichst transparent für jegliche Interessierten öffentlich gemacht, auch für Konkurrenten. Sehr progressiv. Sehr inspirierend.

## Eine Einstellungspolitik der Vielfalt

Jede Einzelne der Revolutionärinnen führte Diversity als wichtigen Faktor in der Anwerbung neuer Mitarbeiter\*innen an. Nicht aus selbstlosen Gründen, sondern um sicherzustellen, dass sie selbst (und andere Teammitglieder) unterschiedlichen Perspektiven und Fertigkeiten begegnen sowie Erfahrungen machen können, die ihre eigenen ergänzen oder sogar infrage stellen. Sowohl Catherine als auch Vivienne legen großen Wert darauf, von ihren Teams herausgefordert zu werden, wenn sie falsch liegen. Vivienne sagt zwar deutlich, dass sie keine Geduld mit Zeitverschwendern hat, die Kritik nur üben, um besonders schlaue zu wirken. Wenn aber jemand wirklich einen Verbesserungsvorschlag hat, dann gibt es aus ihrer Sicht keinen Grund, damit hinterm Berg zu halten.

Auch Catherines Angestellte werden darin bestärkt, bei Meetings ihre Meinungen zu äußern. Das ist keinesfalls selbstverständlich, weil wir alle dazu erzogen werden, Autoritätspersonen nicht infrage zu stellen. Und genau das übt Catherine nun mit ihren Mitarbeiter\*innen.

Für Joana ist eine Arbeitsumgebung mit vielen unterschiedlichen Perspektiven entscheidend für den Firmenerfolg. Den Herausforderungen der Zukunft begegne man am ehesten mit einem Selbstorganisationsmodell, das der gesellschaftlichen Vielfalt entspreche: »Die Welt wird immer komplexer, und immer häufiger sind mehrere Perspektiven nötig, um Entscheidungen zu treffen. Angestellte aber haben oft Angst, offen zu sprechen, selbst wenn ihre Chef\*innen ihnen Entscheidungsrechte und freie Meinungsäußerung zugesichert haben. Das Selbstorganisationsmodell erlaubt es möglichst vielen Menschen, mitzuwirken und ihre volle Leistung einzubringen. In unserer beschleunigten Welt machen es alte Top-down-Prozesse schwieriger, schnell gute Entscheidungen treffen.«

Eine Belegschaft, die Vielfältigkeit lebt, indem sie verschiedene Perspektiven einbindet, ist für viele Führungskräfte eine Herausforderung. Für Personen, die sich über ihre eigenen Stärken und Schwächen im Unklaren sind – sei es wegen eines überdimensionierten Egos und/oder tief sitzender Unsicherheiten –, ist die Situation unerträglich. Unter anderem deshalb ist es so wichtig, als Führungskraft an den eigenen Baustellen zu arbeiten. Denn Selbstreflexionen und Offenheit sind nötig, um ein innovatives Umfeld zu schaffen, in dem ein wirklicher Austausch von Ideen stattfinden kann.

#### KURZ UND GUT:

##### DIVERSITY IN REKRUTIERUNG UND MANAGEMENT

Viele Studien belegen die positive Wirkung von divers aufgestellten Teams. Diversität am Arbeitsplatz kann sowohl die Leistungen der Mitarbeiter\*innen als auch der gesamten Firma steigern, indem sie Innovation, Kreativität, Flexibilität und Agilität verbessert.<sup>48</sup>

Allerdings wird dem Thema von vielen Unternehmen noch immer nicht genug Bedeutung zugemessen. Das ist leider menschlich: Die meisten Menschen tendieren dazu, sich mit Gleichgesinnten zu umgeben. In unserer Einstellungspraxis bevorzugen wir deshalb oft unbewusst Bewerber\*innen, deren Persönlichkeit der unseren sehr ähnelt – dies ist der sogenannte Klon- oder Mini-Me-Effekt.<sup>49</sup>

Um diesem Phänomen und anderen Vorurteilen entgegenzuwirken und Diversity zu einem Teil der Unternehmens-DNA zu machen, ist häufig externe Unterstützung nötig. Erste Schritte sind beispielsweise Anti-Bias- oder Anti-Diskriminierungs-Trainings.<sup>50</sup> Auch durch gemeinsam erarbeitete Antidiskriminierungs-Richtlinien und das Implementieren von Evaluierungs- und Beförderungsprozessen, die den Einfluss von Vorurteilen reduzieren, nähert man sich einer gelebten Unternehmensvielfalt. Und dann müssen den Worten Taten folgen: Denn wer es wirklich ernst meint mit Diversity, sollte keine Mühen scheuen, ein wirklich inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Dazu gehört, Genderfestschreibungen zu reduzieren, das Büro behindertengerecht auszustatten und flexibel in Bezug auf Jobsharing und Homeoffice zu sein.

Google weiß um die Wichtigkeit von Diversity für seinen zukünftigen Erfolg. Das Unternehmen veröffentlichte Studien darüber, wie man Arbeitsplätze inklusiver machen kann. Google hat außerdem Einstellungs-Tools, Leitfäden und Trainingshandbücher entwickelt, die auf seiner re:Work-Website zu finden sind.<sup>51</sup>



## Die richtigen Anreize bieten

*»Wenn dieses Projekt vorbei ist, werden wir alle bessere Menschen sein? Oder werden wir einfach nur an einem Projekt gearbeitet haben?«*

VIVIENNE

Wenn Vivienne neue Leute einstellt, möchte sie ganz sicher sein, dass diese einen hohen Grad an intrinsischer Motivation mitbringen. Sie möchte, dass sich ihre Mitarbeiter\*innen bewusst für diesen Job entscheiden, ganz einfach, weil es zu ihrem persönlichen Masterplan passt.

»Man muss gut darüber nachdenken, welche Anreize man in das System einbaut, und explizit externe Anreize minimieren. Man will Angestellte, die ihren Job um seiner selbst willen tun, und das bedeutet, dass man das Managementsystem umstellen muss. Du solltest deine Angestellten nicht deiner Firma anpassen, sondern einen Weg finden, wie die Arbeit deinen Angestellten wirklich etwas bedeuten kann. Dazu musst du nicht nur die persönlichen Ziele aller Mitarbeiter\*innen kennen, sondern ihnen auch dabei helfen, diese Ziele zu erreichen. Es bedeutet, jeden neuen Angestellten mit der Botschaft zu begrüßen: Du bist hier, um zu wachsen – und ich bin hier, um dir dabei zu helfen.«

Dafür ist es wichtig, alle Kandidat\*innen schon während des Bewerbungsprozesses sehr gut einschätzen zu können und zu verstehen, was sie antreibt. Als Daten-Nerd ist Vivienne davon überzeugt, dass Unternehmen in Zukunft auch künstliche Intelligenz nutzen werden, um die richtigen Mitarbeiter\*innen zu finden. Denn Menschen – mit all ihren Vorurteilen – sind in dieser Hinsicht von Natur aus unzuverlässig. Doch es geht auch darum, einen Arbeitsplatz zu

schaffen, der potenziellen Mitarbeiter\*innen das Gefühl gibt, hier sie selbst sein und ihre Ziele erreichen zu können.

Catherine beschreibt ihr Verhältnis zu ihren Angestellten als Transaktion. Keine finanzielle Transaktion, obwohl auch das natürlich dazugehört. Sie fragt sie ausdrücklich danach, was sie ihnen im Austausch für die geleistete Arbeit bieten kann. Das können Anreize wie Aufstieg oder persönliche Entwicklung sein – und das nicht unbedingt in ihrer eigenen Firma.

Ähnlich wie Vivienne ist auch Catherine bescheiden und realistisch genug zu wissen, dass ihre Angestellten irgendwann ihrer Firma verlassen werden, um neue Schritte zu gehen. Dabei will Catherine sie unterstützen. Was das finanzielle angeht, so gibt sie ihren Mitarbeiter\*innen Anteile am Unternehmen. Auf diese Weise werde dem Team, anders als beim Bonusmodell, ein Gefühl echter Beteiligung vermittelt. Anstatt individueller Leistungen werden Teamleistungen belohnt.

Genau wie bei Stephanie in den 1970ern. Sie bot all ihren Mitarbeiter\*innen Unternehmensanteile an. Zusätzlich zu ihren Gehältern konnten ihre Angestellten am Quartalsende zwischen einem Geldbonus, Anteilen oder materiellen Belohnungen wie zum Beispiel einem Firmenwagen wählen (Es waren andere Zeiten!). So konnten die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Teammitglieder berücksichtigt werden, denn alle waren in unterschiedlichen Lebensphasen und brauchten unterschiedliche Dinge zu unterschiedlichen Zeiten.

Unsere Gespräche mit den Revolutionärinnen haben gezeigt, dass es auch beim Thema Incentivierung kein für alle Angestellten passendes Patentrezept gibt. Gründer\*innen müssen also Zeit und Mühe darin investieren, ihre Mitarbeiter\*innen sehr gut kennenzulernen, um zu verstehen, wie

jede\*r Einzelne tickt. Vivienne hat das mit Teams von bis zu 600 Mitgliedern geschafft – was nicht heißen soll, dass sie zu jede\*r Einzelnen eine persönliche Beziehung aufgebaut hat. Aber sie hatte Führungskräfte gefunden, die diese Führungsverantwortung ausfüllten.

Wenn aber Tausende von Menschen für eine Firma arbeiten, stößt man automatisch an Grenzen. Es ist schlichtweg unmöglich, so viele gute Führungskräfte zu finden, vor allem, wenn jede eine tiefe, verständnisvolle und persönliche Beziehung zu ihren direkten Untergebenen haben soll. Auch wenn Technologie und KI irgendwann dabei helfen werden, wird es eine große Herausforderung bleiben. Deshalb ist es so wichtig, die spezifischen Werte und die eigene Arbeitskultur von Anfang an in der Firma zu verankern.



Zu meiner Zeit als Angestellte fand ich heraus, dass ein Kollege mit einem ganz ähnlichen Stellenprofil mehr verdiente als ich. Ich war sehr enttäuscht, als ich von diesem Gehaltsgefälle erfuhr. Obwohl ich weiß, dass Unterschiede bei der Entlohnung üblich sind, war ich verärgert. Warum war all meine engagierte Arbeit finanziell betrachtet weniger wert als ein kurzer Augenblick während des Vorstellungsgesprächs, in dem ich gefragt wurde, welches Gehalt ich mir vorstellte?

Geld ist immer ein heikles Thema. Es kann andere

Schwierigkeiten verstärken und kleine Ärgernisse in grundlegende Probleme verwandeln. Damals fühlte ich mich für meine Arbeit ohnehin nicht genug gewürdigt. Also führte die Tatsache, dass ich auch noch schlechter bezahlt wurde, dazu, dass ich mir von meinem Arbeitgeber verraten vorkam. Das versetzte meiner Motivation einen ordentlichen Dämpfer und machte mich noch unzufriedener in meinem Job.

Die Pseudo-Wahrheit, dass man bekommt, wofür man bezahlt, ist immer noch weitverbreitet: Wenn man gute und motivierte Mitarbeiter\*innen will, muss man ihnen auch viel zahlen. Es gibt allerdings eine Menge Studien, die in eine andere Richtung weisen.<sup>52</sup> Sie zeigen, dass finanzielle Anreize nicht zwangsläufig zu qualitativ besserer Arbeit führen, aber durchaus Auswirkungen auf die intrinsische Motivation der Angestellten haben.

»Wenn man die Leute dazu bringt, dem Geld nachzujagen (...), hat man nichts als Leute, die dem Geld nachjagen«,<sup>53</sup> oder, wie unsere Revolutionärin Vivienne es formuliert: »Je wichtiger externe Anreize im Unternehmen sind, desto stärker richten Mitarbeiter\*innen ihr Tun danach aus.«

Trotzdem ist Geld häufig der Hauptmagnet für Talente in der Geschäftswelt, und so wird es zu einem Ersatz für viele andere Dinge – zum Beispiel Wertschätzung. In meinem Fall hätte der Motivationsknick durch den zufällig herausgefundenen Gehaltsunterschied vermieden werden können. Und zwar, indem die Qualität meiner Arbeit und nicht die Qualität meiner Gehaltsverhandlungen belohnt worden wäre. Aber genauso durch Transparenz bei den Gehältern! Dann hätte ich das Problem offen ansprechen können. Stattdessen fühlte ich mich, als hätte ich ein schmutziges Geheimnis erfahren.

Deshalb bestand ich auf völliger Transparenz in Gehalts-

fragen, als ich meine eigene Firma gründete. Wer auf derselben Ebene arbeitet, bekommt auch dasselbe Gehalt. Wenn sich im Laufe der Zeit Aufgaben und Verantwortlichkeiten ändern, wird das Gehalt angepasst. Durch diese Offenheit vermeide ich unangenehme Geldthemen so gut wie möglich. Ich bemühe mich außerdem, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die mein Team nicht durch finanzielle Anreize motiviert.

### Leute ziehen lassen

*»Man muss bereit sein, Leute gehen zu lassen. Nicht weil sie schlecht arbeiten oder nicht erfolgreich sein könnten, sondern weil du nicht die richtige Person bist, ihnen dabei zu helfen, Erfolg zu haben. Dein Unternehmen ist nicht der Ort, an dem sie ihr Ziel erreichen werden. Alle Organisationen haben nur begrenzte Ressourcen. Und Organisationskulturen sind nicht für jede\*n gleich gut geeignet. An diesem Punkt muss man einfach brutal ehrlich sein.«*

VIVIENNE

Leider haben die meisten Menschen in eher konventionellen Unternehmenskulturen Erfahrung gesammelt. Willst du ein Menschen-zentriertes Unternehmen aufbauen, so ist es Teil deiner Verantwortung, deinen Mitarbeiter\*innen die »neue« Kultur nahezubringen. Wenn du merkst, dass sie Probleme damit haben, ist es wichtig, offen darüber zu sprechen und ihnen Hilfe in Form von regelmäßigen Feedback-Sessions oder externem Coaching anzubieten. Solltest du im Laufe der Zeit feststellen – idealerweise in Übereinstimmung mit deiner Mitarbeiter\*in –, dass auch das nicht funktioniert,

muss womöglich ein Weg gefunden werden, sich einvernehmlich voneinander zu trennen.

Wir glauben fest daran, dass jeder Mensch Stärken und ein Recht darauf hat, sich selbst zu verwirklichen. Wenn du jemanden in einem Job oder einer Firma hältst, die nicht ihrem Potenzial oder ihren Zielen entspricht, erweist du der Person einen Bärendienst. Ganz zu schweigen von dem Schaden, den es in deiner Firma anrichten kann. Eine gute Chef\*in zu sein, bedeutet, den Mut zu haben, das langfristig Richtige zu tun, selbst wenn man dafür kurzfristig schwierige und unbeliebte Entscheidungen treffen muss.