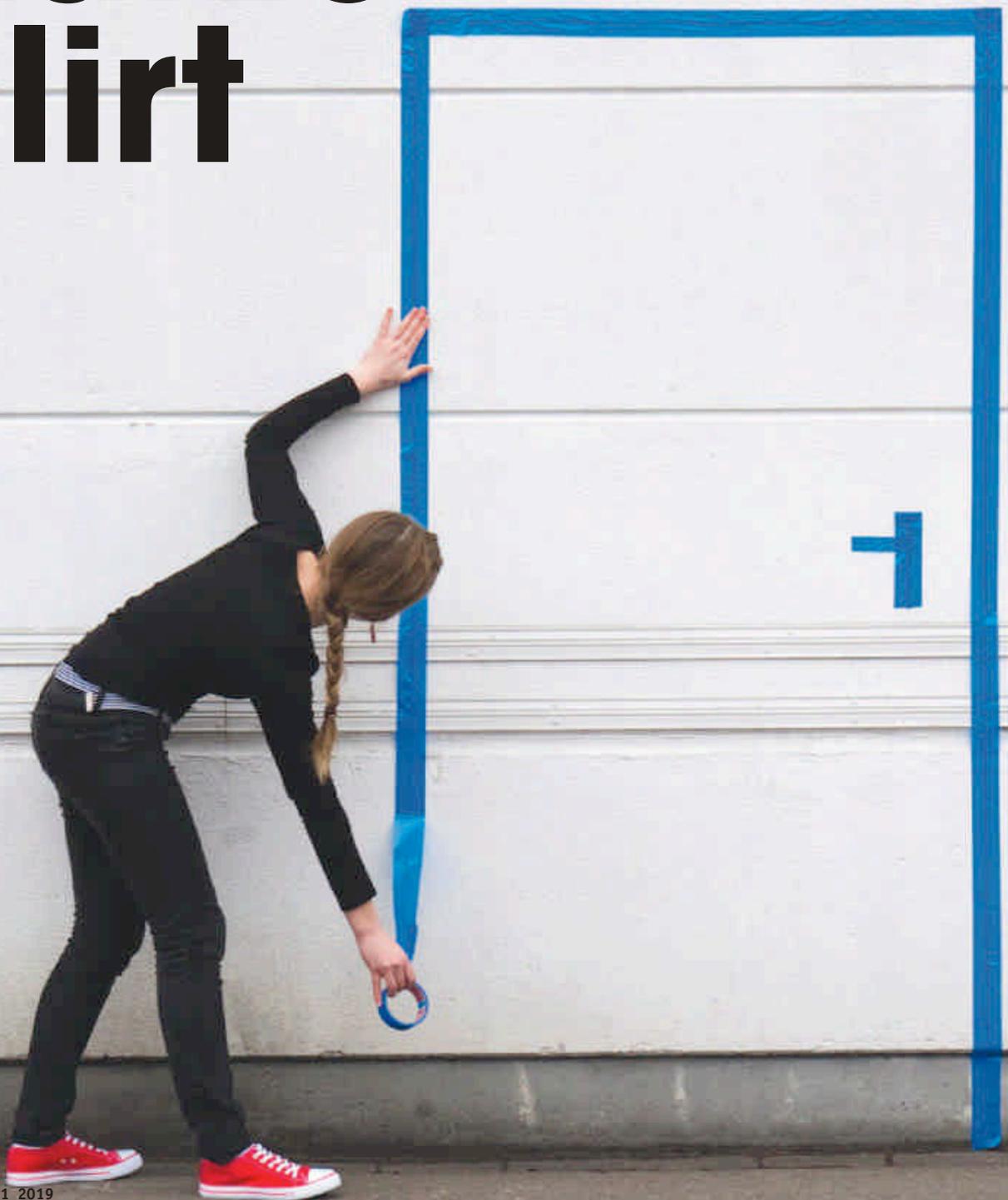


Mehr als nur ein kurzer Flirt



Die Zeiten, in denen sich Top-Talente und Fachkräfte mit Tischtennisplatten und Free Food in vermeintlich coole Unternehmen locken ließen, sind vorbei. Bewerbern geht es heutzutage vor allem um eines: **Transparenz.** Deshalb ist es für Arbeitgeber wichtig, eine Marke zu repräsentieren, die gleichermaßen vielversprechend wie authentisch ist. Dafür braucht es gar kein Millionenbudget – eher eine klare Botschaft und das, was sich sowieso jeder Arbeitgeber wünschen sollte: glückliche Mitarbeiter

S

chon heute haben vier von fünf Unternehmen Probleme, offene Stellen zu besetzen. Das geht aus dem „Mittelstandsbarometer 2018“ von Ernst

& Young (EY) hervor. Konnten die Unternehmen noch vor zehn Jahren wählerisch sein, wenn es um die Bewerber ging, und den Arbeitnehmern so ziemlich alles abverlangen, haben sich die Machtverhältnisse mittlerweile klar verschoben. „Derzeit entwickelt sich der Fachkräftemangel zum größten Problem für die deutsche Wirtschaft“, kommentiert Michael Marbler, Partner bei EY, die Umfrageergebnisse. Deutsche Bewerber suchen also heute ihr Super-Unternehmen – und nicht andersherum. Die Strategien, Maßnahmen und Strukturen, die es potenziellen Arbeitnehmern ermöglichen, auf die passenden Unternehmen aufmerksam zu werden, lassen sich unter dem Begriff „Employer-Branding“ vereinen. Obwohl die authentische Arbeitgebermarke wichtiger ist als je zuvor, geben sich die deutschen Firmen für ihre Leistung in diesem Bereich

durchschnittlich eine ernüchternde Schulnote 4-. Das geht aus der aktuellen Studienreihe „Recruiting Trends 2018“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg hervor.

Das eigene Markenverständnis nun mit blindem Aktionismus nach außen zu tragen,

ist natürlich möglich, aber relativ sinnlos. Damit nicht Unsummen an Geld und Kapazitäten im Nichts verpuffen, sollten sich Arbeitgeber zuerst darüber klar werden, welche Zielgruppe sie ansprechen – und wie sie für diese attraktiv werden können. Erfolgreiches Employer-Branding fängt also im Zweifel bei der Umstrukturierung und Feinjustierung im eigenen Haus an.

1. Schritt: Die Wahrheit tut manchmal weh, aber sie ist hilfreich

Sind unsere Mitarbeiter glücklich? Fühlen sie sich dem Unternehmen verbunden? Warum? Warum nicht? Wer auf der Suche nach

potenziellen Arbeitnehmern ist und diese langfristig halten möchte, sollte zuerst die Zufriedenheitsskala im bestehenden Team analysieren und seine Angestellten motivieren, offen und ehrlich anzugeben, wie sich die Atmosphäre (weiter) verbessern ließe. Die Mitarbeiterbindung ist für

66 %

Anteil der Kandidaten, der sich wünscht, dass eine Firma in den Employer-Branding-Maßnahmen auch mal weniger positive Eigenschaften des Unternehmens zeigt

Quelle: „Recruiting Trends 2018“,
Centre of Human Resources
Information Systems

eine erfolgreiche Arbeitgebermarke genauso wichtig wie die Mitarbeitergewinnung. Die Arbeitsbedingungen sind laut „Recruiting Trends 2018“ das wichtigste Merkmal der Attraktivität eines Unternehmens und schlagen damit sogar die Entlohnung. Wer also beim Employer-Branding auf Authentizität und nicht auf leere Werbeversprechen

... (die sich sowieso schnell als solche entpuppen) setzen möchte, sollte sichergehen, dass das Klima heiter bis sonnig ausfällt – und zwar bevor die ersten Kommunikationsstrategien beschlossen werden.

Zudem lohnt es sich, einen genaueren Blick auf die Bedürfnisse der zwischen 1980 und 1995 Geborenen zu werfen. Da sind sie schon wieder: die Millennials, über die alle reden. Schon 2020 werden sie den größten Teil der berufstätigen Bevölkerung weltweit stellen.

Die Manpower Group hat in einer weltweiten Studie mit über 19 000 Millennials und 1500 Personalverantwortlichen herausgefunden, was dieser Generation in ihrem Arbeitsleben besonders wichtig ist. Demnach besteht das Wunschlos-glücklich-Paket aus drei Prioritäten: Geld (92%), Sicherheit (87%) und freie Zeit (86%). Millennials erwarten zudem, für ihre beruflichen Anstrengungen belohnt zu werden, sich an ihrem Arbeitsplatz sicher fühlen zu können und die Freiheit zu haben, dann und wann eine Pause einzulegen, um Kräfte zu tanken. Sie wissen es zu schätzen, mit angenehmen Kollegen zusammenzuarbeiten und Spaß an ihren beruflichen Aufgaben zu haben. Gleichzeitig legen sie großen Wert darauf, flexibel zu arbeiten sowie neue Fähigkeiten und Qualifikationen erwerben zu können.

Die Herausforderung für Arbeitgeber ist es also (nicht nur im Bereich des Employer-Brandings), die Wünsche, Ängste und Motivationen der jungen und älteren Generation zu verstehen und eine Kultur zu entwickeln, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, sein Talent voll zu entfalten. Gleichzeitig zwingen die Millennials Unternehmen dazu, Employer-Branding nicht nur als nettes Topping, sondern als festen Bestandteil zu betrachten, da sie als erste Generation alle digitalen Möglichkeiten nutzen, die Firmen genau unter die Lupe zu nehmen.

2. Schritt: Alle happy? Wunderbar, dann raus mit den Gefühlen!

Was macht uns einzigartig? Die Antwort auf diese Frage ist für Unternehmen nicht immer einfach – bildet aber den Kern der klaren Botschaft, die später über sämtliche Kanäle in die Welt getragen werden muss. Das Unternehmen hat verschiedene Standorte und bietet die Möglichkeit, international zu arbeiten? Es gibt eine Kinderkrippe oder Zuschüsse für die Kinderbetreuung? Die Hierarchien sind flach oder die Aufstiegsmöglichkeiten vielfältig? Die positiven Facetten können von den genannten

Die fünf wichtigsten Kriterien bei der Arbeitssuche



Geld

92 %



Sicherheit

87 %



Urlaub/Freizeit

86 %



Gute Kollegen

80 %



Flexibles Arbeiten

79 %

Quelle: Millennials im Karriere-Marathon, ManpowerGroup

Punkten über flexible Arbeitszeiten bis hin zu einer besonders guten Arbeitsatmosphäre reichen.

„Authentizität lebt nicht nur von den schönen Seiten“

Wie die „Recruiting Trends 2018“ darlegen, zeigen vor allem die Unternehmen, die im Bereich Employer-Branding erfolgreich sind, auch eher mal weniger positive Einblicke auf. Das finden auch zwei Drittel der Kandidaten besser als lediglich die Hochglanzvariante präsentiert zu bekommen. Wenn es zu Stoßzeiten also zu Überstunden kommen kann, die Klimaanlage im Sommer von Ventilatoren unterstützt werden muss oder die Farben der Arbeitskleidung nicht jedem Typ schmeicheln, ist es besser, diese Punkte mit einem Augenzwinkern zu kommunizieren, als sie zu verschweigen.

3. Schritt: Die Basis einer erfolgreichen Imagepflege

Das schönste Arbeitsumfeld bringt Unternehmen nicht weiter, wenn sie es nicht schaffen, das Bild nach außen zu transportieren. So stellen laut „Recruiting Trends 2018“ weniger als drei von zehn Unternehmen Blogs aus Mitarbeitersicht bereit. Allerdings glauben sechs von zehn Kandidaten, dass dieser interne Blickwinkel die Attraktivität eines Unternehmens steigert. Ebenso stärkt demnach eine zielgruppenspezifische Karrierewebsite sowie die Nutzung von Arbeitgeberbewertungsplattformen die Attraktivität. Konkret können dies Bewertungen auf Portalen wie Kununu sein, die Präsenz auf LinkedIn oder Xing oder auch Einblicke in die vier geschäftlichen Wände via YouTube, Instagram und andere Plattformen.

Für welche der vielfältigen Maßnahmen sich Firmen auch entscheiden – über eines sollten sich Arbeitgeber im Klaren sein: Mit erfolgreichem Employer-Branding ist es ein bisschen so wie mit dem ersten Date. Je transparenter sich das Unternehmen präsentiert, umso schneller werden auch einige potenzielle Bewerber abgeschreckt sein, für die das offengelegte Firmenprofil eben nicht perfekt ist.

Es bleiben aber eben diejenigen, die sowohl die Stärken zu schätzen wissen als auch die Schwächen akzeptieren. Was eine gesunde Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ganz ohne rosarote Brille schafft.



Die Pflege-Kampagne „Mir mega wichtig“ hat den **Health Angel Award** für herausragendes Marketing im Gesundheitswesen gewonnen

Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria

„Gerade die jungen Leute wollen sich für andere Menschen einsetzen“

Miese Bezahlung, miese Arbeitszeiten und miese Aussichten. Das ist das Image, das der Altenpflege in der öffentlichen Wahrnehmung anhaftet und das nicht zuletzt dazu beiträgt, dass der Fachkräftemangel immer dringlicher wird. Aktuell fehlen in Deutschland 50 000 Pflegekräfte und angesichts des demografischen Wandels ist klar, dass sich die Situation in den kommenden Jahren noch verschärfen wird. In kaum einem anderen Bereich ist Employer-Branding wichtiger als in der Pflege. Die Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria zeigt, was eine authentische Arbeitgebermarke verändern kann.

Was die Menschen davon abhält, in Pflegeberufen zu arbeiten, liegt für viele auf der Hand. Der Knochenjob mit Schicht-, Wochenend- und Feiertagsdiensten ist einfach zu schlecht bezahlt, bislang wird nur ein Fünftel der Beschäftigten in Altenpflege-Einrichtungen nach Tarif entlohnt. Wann immer Organisationen wie der Spitzenverband Bund der Krankenkassen oder die Deutsche Stiftung Patientenschutz über die Pflege sprechen, wird dieser Punkt besonders betont. Dazu mahnten der Deutsche Gewerkschaftsbund und Verdi nach einer Studie aus dem Jahr 2018 an, dass sich hunderttausende Pflegekräfte durch

Überlastung, Dauerstress und geringe Bezahlung ausgezehrt fühlten.

Gute Voraussetzungen für die Mitarbeitergewinnung sehen anders aus. Genau aus diesem Grund haben sich die Verantwortlichen der Stiftung der Cellitinnen zur hl. Maria zu einem ziemlich radikalen Schnitt entschieden, um für Bewerber-Nachwuchs in ihren insgesamt 19 Seniorenhäusern in Köln, Bonn und anderen Städten in Nordrhein-Westfalen zu sorgen.

„Die Begeisterung steht im Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung“

„Wenn es Frau Schmitz schmeckt wie bei Müttern, hab ich super performt!“, freut sich der 26-jährige Koch Lukas. Die 20-jährige Pflegekraft Elena sagt: „Klar hab ich wenig Zeit – aber Herr Schneider kennt echt abgefahrene Storys!“ Und der 32-jährige Qualitätsmanager Tom kommt locker mit seinem Rennrad ums Eck und erklärt seinen Beruf so: „Top-Qualität muss beim Bewohner ankommen. Dafür bin ich am Start.“ Die drei Motive sind Teil der Kampagne „Mir mega wichtig!“, die 2018 einen Health Angel Award für herausragendes Marketing im

Gesundheitswesen gewonnen hat und in Zusammenarbeit mit der Stiftung von Günter Lewald und seinen Kollegen von der B+D Agenturgruppe erdacht wurde. Er kennt die Häuser der Stiftung schon seit Jahren. Eines ist dem Markenberater dabei von Anfang an aufgefallen: „Mir haben viele Mitarbeiter erzählt, was sie an ihrem Beruf fasziniert und begeistert. Und das steht bei denen, die den Job machen, in einem krassen Gegensatz zu dem, was in der Öffentlichkeit häufig wahrgenommen wird.“

Was in der Diskussion um schlechte Bezahlung und häufige Unterbesetzung untergehe, sei der psychologische und emotionale Nutzen, der sich mit dem Beruf verbindet. „Gerade die jungen Leute wollen sich für andere Menschen einsetzen und handeln aus dieser Motivation heraus. Viele von ihnen legen großen Wert auf gesellschaftliches Zusammenleben und berücksichtigen die sozialen Aspekte stark. Das war unser Ausgangspunkt.“ Ein positiver, emotionaler Einstieg über die Bedürfnisse einer Zielgruppe also, der sich im Claim „Mir mega wichtig!“ widerspiegelt und auf der faktischen Seite durch rationale Beweggründe ergänzt wird. Eine gute Zukunftsperspektive zum Beispiel und ein Verdienst, der bei den Cellitinnen tarifgebunden ist.

„Ehrlichkeit und Authentizität statt Werbehülsen“

Die Kampagne wurde innerhalb der Stiftung kontrovers diskutiert

Bei der Konzeption der Kampagne ging es vor allem auch um einen Auftritt, der den verstaubten Vorurteilen entgegenwirkt, die ein karitativer katholischer Träger im Pflegebereich heraufbeschwören kann. „Mit den Bildern wollten wir zeigen: In den Pflegeberufen laufen auf allen Ebenen sehr viele coole Leute herum, die beeindruckend viel Substanz mitbringen und ihren Job mit Begeisterung machen“, sagt Lewald. Dazu kam eine stimmige Tonalität, die in ihrer Lockerheit eine junge Zielgruppe ansprechen sollte.

Dass die Kampagne innerhalb der stark werteorientierten Stiftung ziemlich kontrovers diskutiert wurde, sieht der Werbeprofi durchaus positiv. „Wir haben gemeinsam überlegt, wie weit eine Organisation aus ihrer Identität heraus agieren kann.“ Eine aufgesetzte Kampagne, die etwas verspricht, was der Arbeitsalltag nicht halten kann, hätte niemandem geholfen.

Christoph Leiden, Leiter der Unternehmenskommunikation bei den Cellitinnen, erklärt das so: Gerade die Ansprache in der Du-Form, die die Stiftung im Zuge von „Mir mega wichtig!“ auch in ihrem Bewerberportal eingeführt hat, sei ein Paradigmenwechsel gewesen. Obwohl sich die Mitarbeiter in der Pflege normalerweise duzen würden, sei die offizielle Ansprache immer das Sie gewesen. Mit der Neuerung musste sich die Führungsebene fragen: „Wie finden wir das denn, wenn jemand hereinkommt und sagt: ‚Ich bin die Claudia‘. Sage ich dann: ‚Hallo, ich bin der Christoph‘ oder ‚Guten Tag, ich bin Herr Leiden?‘“ Die Lösung: Für den Erstkontakt sind jetzt zwei junge Mitarbeiterinnen zuständig, für die das Du ganz normal ist.

Employer-Branding bedeutet auch, die positiven Seiten deutlich auszuloben. „Wir verkaufen keine Mogelpackung“, betont Leiden. „Was wir in der Kommunikation nach draußen geben, ist authentisch und etwas, was man in unseren Seniorenhäusern wiederfinden kann.“ Das betreffe auch die zwischenmenschliche Komponente, die durch die neue Kampagne enorm betont

Die Deutsche Bahn möchte in den kommenden zehn Jahren 80000 neue Mitarbeiter einstellen. Um den stark umworbenen Nachwuchs für sich zu gewinnen, startete der Konzern eine große Employer-Branding-Kampagne, die nicht nur in den Social Networks außerordentlich erfolgreich war.

„Der Zug fällt aus“ ist auf der Anzeigetafel eines deutschen Bahnhofs zu lesen. „Klar, wir sind nicht perfekt“, sagt eine Stimme. „Aber genau daran arbeiten wir hier“, ergänzt ein Mitarbeiter. Mit Videos wie diesem startete die Deutsche Bahn unter dem Aufruf „Willkommen, du passt zu uns“ eine neue Arbeitgeberkampagne, die ungewohnt offen mit Stärken und Schwächen umgeht und einen ehrlichen Einblick mit echten Mitarbeitern bietet. Und weil vor allem junge potenzielle

Bewerber von einem Social-Web-Auftritt eines Arbeitgebers eine hohe Glaubwürdigkeit erwarten, hat das Unternehmen damit alles richtig gemacht. So sieht es das unabhängige Beratungs- und Marktforschungsunternehmen Trendence, das die Deutsche Bahn 2018 mit dem Employer-Branding-Award in der Kategorie Social Media auszeichnete.

„Die Deutsche Bahn hat Social Media wie kaum ein anderes Unternehmen verstanden: Hier geht es um Ehrlichkeit und Authentizität und nicht um Werbehülsen“, begründete die Jury ihre Entscheidung. Und auch die Zahlen geben der Kampagnenstrategie recht: So führten laut Trendence sechs Millionen Interaktionen in den Social Networks zu 42 Prozent mehr Zugriffen auf das Karriereportal des Unternehmens und zu 28 Prozent mehr Bewerbungen als im Vorjahr.

41,9%

Anteil der Kandidaten, die eher gewillt ist, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, wenn dieses auch mal weniger positive Eigenschaften zeigt

Quelle:
„Recruiting Trends 2018“,
Centre of Human Resources
Information Systems

wird. „Die Bewohner leben hier, da gibt es eine große Zugewandtheit.“ Das stellt die Stiftung unter anderem durch kurze Videos dar, in denen drei reale Auszubildende aus der Altenpflege, der Hauswirtschaft und der Verwaltung erzählen, was ihnen an ihrem Beruf gefällt und wie viel sie während und nach ihrer Ausbildung verdienen.

Die umfassende Werbestrategie mit den intern produzierten Videos und der „Mir mega wichtig“-Kampagne, die im vergangenen Jahr flächendeckend auf Plakaten in U-Bahnen und Bussen, auf City Lights und

auch auf Facebook gefahren wurde, hat sich gelohnt. „Bei uns ist signifikant spürbar, dass sich mehr Leute für die Altenpflege interessieren. Darunter gibt es auch Menschen, die vor der Kampagne gar nicht daran gedacht haben, dass die Altenpflege eine Möglichkeit für sie sein könnte“, sagt Leiden.

Dass sich andere Pflege-Institutionen so schwer damit tun, für ihre Einrichtungen zu werben, erklärt sich Werbefachmann Lewald so: „Das hat viel mit einem grundlegenden Missverständnis bei Unternehmen zu tun, bei denen der einzelne Mensch und die Bedeutung für die Gesellschaft im Mittelpunkt stehen. Die Befürchtung, dass man in dem Moment, in dem man werblich kommuniziert, bei anderen den Eindruck erweckt, es ginge einem primär um Geld und nicht um den Menschen.“ Für ein erfolgreiches Employer-Branding müsse allerdings ein Umdenken statt finden: „Attraktivität als Arbeitgeber zu entfalten, bedeutet, dass man das auf einer authentischen, transparenten Basis macht. Es bedeutet aber auch, das Selbstbewusstsein zu haben, die positiven Seiten deutlich und mit professioneller Kommunikationsintensität auszuloben.“

Zahlen, die auch andere Firmen motivieren könnten, mehr in das sogenannte Social Recruiting zu investieren. Denn hier herrscht weiterhin großer Nachholbedarf: So besitzen immerhin 27,3 Prozent der Top-1000-Unternehmen eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung – unter den mittelständischen Unternehmen sind es jedoch nur 8,6 Prozent. Das geht aus dem Themen-Special „Active Sourcing und Social Recruiting“ der Recruiting Trends 2017 hervor, die von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg in Zusammenarbeit mit der German Graduate School of Management and Law Heilbronn im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH veröffentlicht wurde.

Um authentische Einblicke in das Arbeitsumfeld zu geben, braucht es gar nicht zwingend hochprofessionelle Werbespots wie den der Deutschen Bahn. Erste Schritte könnten beispielsweise kurze Videos aus dem Büro, Einblicke in aktuelle Projekte oder witzige Anekdoten sein. Zwei Drittel der Kandidaten finden es laut Recruiting Trends 2017 gut, wenn Unternehmen Social-Media-Anwendungen für die Personalbeschaffung einsetzen. Höchste Zeit also, auf diesen Zug aufzuspringen.

Mit Selbstironie und echten Mitarbeitern warb die **Deutsche Bahn** im Jahr 2018 um potenzielle Bewerber – mit großem Erfolg



Wenn ein Unternehmen, bei dem ich mich vielleicht bewerbe, seine Employer-Branding-Versprechen nicht hält, dann ...

25,7 %

... gebe ich eine schlechte Bewertung auf Bewertungsplattformen ab.

17,6 %

... rede ich schlecht über dieses Unternehmen.

57%

... würde ich ein Jobangebot ablehnen.

68,4%

... bewerbe ich mich erst gar nicht.

Quelle: Recruiting Trends 2018, Centre of Human Resources

Netzeffekt

„Bei uns ist es möglich, in Würde zu altern“

Die Digitalbranche ist nicht gerade für ihre mitarbeiterfreundliche Politik berühmt.

Schnellebige Trends, denen die Mitarbeiter unter großem Druck hinterherjagen müssen, gehören zum Agentur-Kopfkino. Dass es auch anders geht, zeigt die Münchener Agentur für Performancemarketing Netzeffekt, die ein Arbeitsklima geschaffen hat, das glücklich macht – und zwar generationenübergreifend.

„Heute machen wir mal ein bisschen Employer-Branding“, ahmt Werner Kubitschek den imaginären Topmanager eines Großkonzerns nach und verdreht dabei die Augen. Was nicht daran liegt, dass dem Managing Director von Netzeffekt das Thema nicht wichtig wäre. Es in einer spontanen Hauruck-Aktion in Angriff zu nehmen, weil Unternehmen langsam, aber sicher die Bedeutung der Arbeitgebermarke erkennen,

hält er jedoch für sinnlos. Seiner Meinung nach geht es nicht darum, ein perfektes Image nach außen zu tragen, sondern ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle wohlfühlen und etwas bewegen können: „Wir wollten schon immer ein Unternehmen sein, das wir selbst gerne betreten, und zwar trotz aller Höhen und Tiefen. Es soll Spaß machen und motivieren, bei uns zu arbeiten, auch an einem Montagmorgen.“

Mitarbeiter kommen, um zu bleiben

Mit „wir“ meint Kubitschek sich selbst, die beiden anderen Geschäftsführer Wolfgang Vogt und Bernd Stieber sowie die 80 Mitarbeiter, die seit der Firmengründung 2012 nach und nach dazugestoßen sind. Viele von ihnen sind gekommen, um zu bleiben – wie die Spezialistin für digitale Vertriebsstrate-



Fitnessparcours am Arbeitsplatz: Wie die Digitalagentur Netzeffekt ihre Mitarbeiter mit einem Trimm-dich-Pfad glücklicher (und noch kreativer) macht, zeigen die Mitarbeiter im Video auf LEAD Online. www.lead-digital.de/fit-for-work



In der Münchner Agentur für Performance marketing **Netzeffekt** wird im wahrsten Sinne schön gearbeitet. Dafür sorgen unter anderem Kreativzonen und ein junges Design



Werner Kubitscheck ist Managing Director und geht auch Montagmorgen gerne ins Büro

gien, Rebekka Barnhusen. Dass die 41-Jährige dem Unternehmen seit 2013 die Treue hält, hat für sie viele Gründe. Einen hebt sie besonders hervor: „Wir dürfen rennen.“ Konkret bedeute dies, dass niemand auf den Bereich festgenagelt werde, für den er eingestellt wurde und alle die Chance haben, sich anhand der Referenzen, Talente und Bedürfnisse zu entfalten und weiterzuentwickeln.

Barnhusen beispielsweise hat sich den Bereich Fortbildungen „unter den Nagel gerissen“ und kümmert sich um das Trainee-Programm und die Nachwuchsförderung. Wie wichtig dieser Part bei Netzeffekt ist, zeigt auch ein Blick in das Arbeitgeberbewertungsportal Kununu, auf dem die Agentur im Bereich Karriere und Weiterbildung 4,55 von 5 möglichen Punkten abstaubt. Mit der Möglichkeit, in einem schnelllebigen Business stets auf dem Laufenden zu bleiben, sich die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und in einem Umfeld

ohne Micromanaging mit flachen Hierarchien arbeiten zu können, erfüllt das Unternehmen auch die Ansprüche jüngerer Arbeitnehmer. Dass die dann oft bleiben, liegt laut Kubitscheck an einer Priorität, die andere Firmen nicht setzen: „Bei uns ist es möglich, in Würde zu altern. Denn trotz aller Dynamik in der Branche ist das Know-how langjähriger Mitarbeiter ein nicht zu unterschätzender Faktor.“

Werte sollten gelebt, nicht in netten Phrasen gepackt werden

Der Anspruch, Arbeit und Familie gut unter einen Hut zu kriegen, sei zu Zeiten der Firmengründung noch ein exotischer gewesen: „Bei anderen Unternehmen wurde da noch von vielen Mitarbeitern gefordert, sich komplett aufzugeben. Sie mussten sich jahrelang die Hacken ablaufen und hoffen,

sich dadurch irgendwo zu positionieren.“ Eine gesunde Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu finden, das versuchten die Geschäftsführer von Netzeffekt von Beginn an zu verankern und zu vermitteln. So ein Vorleben in der Praxis ist im Zweifel auch effektiver, als die Philosophie zwanghaft in Worte zu packen: „Wer versucht, sich selbst zu definieren, landet schnell bei austauschbaren Phrasen wie Qualität und Vertrauen“, so Kubitscheck. „Das läuft immer auf den gleichen Quark hinaus.“

Als er einmal von einem Kunden nach dem Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens gefragt wurde, zeigte Kubitscheck deshalb keine ausgefeilte Kommunikationsstrategie vor, sondern antwortete: „Ganz ehrlich, wir sind die Netten auf Augenhöhe.“



Hannah Klaiber kann in ihrem Journalistenbüro zwar nicht mit einer Tischtennisplatte aufwarten, dafür sorgen zwei Hunde für den Fitness-Faktor und gute Laune.