

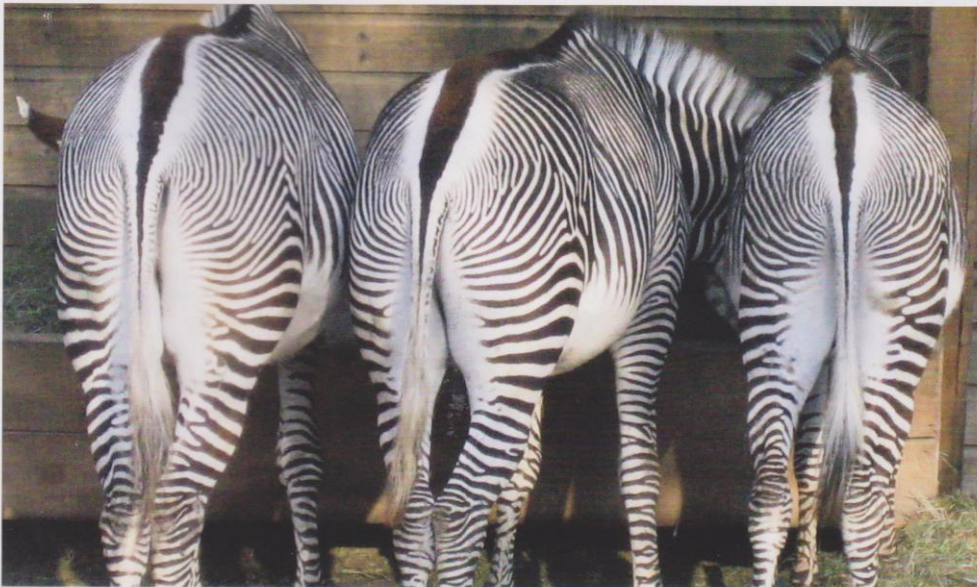
Arbeitgebermarke: Unternehmen als «Lebenswelten» mit Persönlichkeit

Für die Unternehmensführung stellt die Aufwertung der eigenen Persönlichkeit in unserer Gesellschaft in den letzten 20 Jahren eine ganz neue Herausforderung dar. Nicht mehr nur Arbeitskraft in geistigen und physischen Komponenten zählt. Nicht mehr nur der wirtschaftliche Erfolg repräsentiert den Unternehmensruf, auch die Art und Weise wie ein Unternehmen agiert, welche Wertvorstellungen vorhanden sind, also auf welcher Kultur der Unternehmenserfolg aufgebaut ist gewinnt an Relevanz.

Von Christian Holzer*

Wirtschaftlicher Erfolg wird in Zukunft davon abhängen, ausreichend qualifiziertes Personal in deren Persönlichkeitsentfaltung und deren Werthaltungen im Leben erreichen zu können. Es gilt gemeinsam mutig Perspektiven zu gestalten, mehr Innovationsfähigkeit und somit höhere Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen. Ausserdem basiert Kundenzufriedenheit immer mehr auf echter Mitarbeiterzufriedenheit. Wie bringe ich also die besten Leute für meine Ziele ins Unternehmen, und zwar mit meiner speziellen Wesensart und wie fördere ich dann nachhaltig deren Karriere und baue darauf meinen Erfolg auf, und wie mache ich das publik?

Das innere Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten erzeugt bei den Menschen persönliche Balance- und Stabilitätszustände, die zu Lebenszufriedenheit führt, man spricht heute von Work-Life-Balance (WLB). Fälschlicherweise wird Work-Life-Balance oft im Trennungsprinzip «hier Arbeit» und «da Privatleben» verwendet. In einer «Lebensweltsicht» verschmelzen Arbeit und Privatleben. Somit sind auch Unternehmen als «Lebenswelt» aufspür- und vermarktbar. Leitbilder und Werthaltungsbeschreibungen von Unternehmen waren bis dato oft von beliebiger Austauschbarkeit geprägt. Das muss nicht sein. Die Markenführungsgrundsätze Differenzierung und Vertrauensaufbau können mit Work-Life-Balance-Faktoren so in



Arbeitgebermarken sind heute noch viel zu wenig ausgeführt, die Arbeitgeber unterscheiden sich sehr wenig, das kann man ändern. Foto: Christian Holzer

Beziehung gesetzt werden, dass Wiedererkennungsmerkmale entstehen, die in der Tat unverwechselbar sind.

1. Verschiedene Persönlichkeiten, ähnliche Haltungen

Zur Gestaltung von Employer Branding spielt die Erforschung von Wesensarten des Unternehmens eine grosse Rolle. Hauptbestandteil von Unternehmen sind die Mitarbeiter, deren gesamte Lebenswelt vermehrt durch das sinnvolle Einbringen der eigenen Persönlichkeit in die Arbeit geprägt ist. Das ergibt eine Zusammenkunft verschiedenster Persönlichkeiten – jüngere und ältere, Männer und Frauen, verschiedene Qualifikationen –, die untereinander zusammenpassen und auch gemeinsame Haltungen im Abgleich mit bestehenden Unternehmenswerten aufweisen sollen. Weissman spricht schon seit je her von der Notwendigkeit der Schaffung von Wertelandschaften im Corporate Branding als Grundlage nachhaltiger Differenzierung. Produkte sind schnell kopiert, Beziehungsqualitäten und seit langem aufgebaute Kulturen schon weniger.

2. Tradition und Vorausschau

Gerade Familienunternehmen zeichnen sich durch Bestehen über mehrere Generationen hinweg aus. Traditionen haben sich herausgebildet und prägen das Wesen eines Unternehmens. Die Zeiten ändern sich allerdings sehr rasch. Oft bietet die Tradition die Sicherheit, durch all diese Veränderungsnotwendigkeiten zu kommen. Oft braucht es aber auch den Mut zum Wandel. Jedenfalls sind bestehende Leitbilder und Wesensbeschreibungen von

Unternehmen vielfach sehr allgemein gehalten. Floskelartig werden Vertrauen, Familienfreundlichkeit und Mitarbeitermotivation bemüht. Viel Potenzial ist vorhanden, sich genauer darzustellen.

3. Lebensweltreflexion im Unternehmen

Work-Life-Balance als Bezugspunkt hat das Potenzial einer «ich» Reflexion in Hinblick darauf, wo ich dazugehören will oder nicht. Für die strategische Arbeitgebermarkenentwicklung heisst das mit den systemischen Worten von Daniel Pinnow gesprochen «im Unternehmen eine Welt zu gestalten, der andere gerne angehören wollen». Das Unternehmen wird zum Lebensraum, einem Ort an dem Begeisterung entstehen kann. Mit der ganzheitlichen Work-Life-Balance Sicht lassen sich persönliche, innere Faktoren zur Sinnbildung im Unternehmen ausfindig machen und für die Arbeitgebermarke verarbeiten.

4. Sinn, Beziehung und Gesundheit in die Arbeitgebermarke

Gestützt wird die Relevanz von Work-Life-Balance-Faktoren durch Ausführungen zur Salutogenese von Aaron Antonovsky, der das Pathogeneseprinzip – «was macht uns krank?» – umdrehte und sich die Frage stellte – «was hält uns gesund?». Sinn und der Glaube in die eigenen Fähigkeiten ist es, was uns überproportional gute Gesundheit beschert. Auch in der Motivforschung wird der Faktor «Sinn» ganz oben gereiht, zusammen mit Wertschätzung und Autonomie. Die Stressforschung zeigt in Ergänzung dazu, dass Ursachen für ungesunden Dauerstress in einer

Work-Life-Balance-Erfolgsfaktoren Fokus Unternehmen

Das Ganze sehen
Von innen heraus agieren
Wertschätzung
Können auf den 4 Ebenen
(Methode/Fach/Soziale Fähigkeiten/Werte)
Handhabbarkeit
Verstehbarkeit
Selbstwirksamkeit
Autonomie
Reflexion

= Persönlichkeit und Sinn

Work-Life-Balance-Erfolgsfaktoren Fokus Lebenswelt

Selbstwert
Lebensfreude
Vertrauen

= Persönlichkeit und Sinn



Schere aus hohen Anforderungen und hoher Kontrolle durch Dritte bei wenig Wertschätzung und geringen Spielräumen zu suchen sind. Mediziner unterscheiden gesunden EU-Stress und krankmachenden Dis-Stress. Was Botenstoffe kurzfristig an Leistungssteigerung erzeugen, wird bei Dauerüberlastung zum Gesundheitsrisiko.

5. Motiv- und Emotionslagen von qualifiziertem Personal

Mit dem Auftreten der Generation Y, also junger Arbeitnehmer, die in den 1980er Jahren geboren sind, hat ein völlig neuer Zeitgeist Einzug in die Bewertung von Arbeit gehalten. War bisher Arbeit eine «ernste» Angelegenheit, sieht diese Generation erstmals den «Spasfaktor» der Arbeit als mitentscheidend für eine Unternehmenswahl. Der Faktor Einkommen zählt bei der Berufswahl – und das zunehmend nicht nur bei der Generation Y – nicht mehr zu den Top-Kriterien, Einkommen verhindert bestenfalls Unzufriedenheit. Zufriedenheitswerte werden über Motivatoren erreicht, die aus Arbeitsinhalten bzw. der Beziehungsgestaltung entstehen: Work-Life-Balance, Unternehmenskultur, persönliches Einbringen, Wertschätzung etc.

Der schwedische Volkswirt und Brandingexperte der Universität Stockholm Anders Parment hat sich in mehreren Buchveröffentlichungen mit der Generation Y und den Megatrends in der Arbeitswelt beschäftigt. Zur Arbeit greift man zunehmend wie zu Produkten. Man kauft sie, weil sie emotional ansprechen oder eben nicht. Ausserdem schliessen junge Leute vom emotionalen Potenzial der Produkte auf die emotionalen Qualitäten des Arbeitsplatzes. Diese Erwartungen gilt es zu erfüllen.

6. Differenzierung und Vertrauensaufbau

Aus den beschriebenen Work-Life-Balance- und Lebensweltfaktoren lassen sich viele Erkennungsmerkmale für die Wesensart des eigenen Unternehmens herausfiltern. Die Anforderung lautet: Was haben wir von den beschriebenen Lebensweltfaktoren jetzt schon im Unternehmen und wie schaffen wir es, mehr davon zu bekommen?

Zur Informationsgewinnung für Ist-Stands-Analyse und Potenzialerhebung empfiehlt sich bei einem emotionsgeladenen Thema immer das vertrauensbildende Gespräch. Die Auskunftsfreudigkeit und Ehrlichkeit steigt, Fragen können sofort beantwortet werden. Mit einem externen Work-Life-Balance-Experten werden so Wesensmerkmale des Unternehmens ausfindig gemacht und zu einem Allgemeinbild verarbeitet. Zusätzlich können im persönlichen Ermittlungsgespräch Zeiten für persönliche Work-Life-Balance-Fragen und Strategien, sozusagen als Bonus, vom

Unternehmen eingeräumt werden. Die Work-Life-Balance- und Lebensweltbeschreibungen können dann mit bestehenden Leitbildern, Traditionen, Visionen und Trends verglichen werden. Die Tatsache, dass Persönlichkeitseinbringung und individuelle Haltungen in Unternehmensidentität münden, wirkt vertrauensbildend. Menschen blühen auf, wenn sie sich unterstützt und gut aufgehoben fühlen. In der authentischen Darstellung nach aussen kann ein Gefühl von «ich will da dabei sein» erzeugt werden.

7. Besseres Zusammenpassen herstellen

Lebenswelt- oder Wesensbeschreibungen können formuliert werden. Die Inhalte der Beschreibungen, aber auch einzelne Erfolgsfaktoren wie Autonomie, Selbstwert, Handhabbarkeit etc. können auch für Fragestellungen in Bewerbungsgesprächen und Mitarbeitergesprächen herangezogen werden. Stelleninserate, Internetauftritt, Social Media, Projektteams, Innovationsgestaltung sind alles Einsatzbereiche in denen Ergebnisse der «Lebensweltbeschreibungen» einsetzbar sind. Auch neue Kooperationen zwischen HR-Management, Geschäftsführung und Marketing können entstehen.

8. Return on Investment

Das Ergebnis einer angesehenen Arbeitgebermarke bringt qualifiziertes Personal ins Unternehmen und lässt es länger bleiben. Man spart Kosten von Personalnachbesetzung ein, der Know-how-Verlust und der Verlust von sozialen Zusammenhalten wird minimiert. Die Grundlage des zukünftigen Erfolgs ist gelegt.

6 Fragen für Unternehmen, um als Quelle für Lebensqualität zu gelten

- Was haben wir an Work-Life-Balance-/Lebensweltfaktoren im Unternehmen und wie schaffen wir es, mehr davon zu bekommen?
- Wie unterstützt die Führung bei uns individuelles Fortkommen?
- Haben wir höchstmögliche Selbstwertrate im Unternehmen?
- Gibt es eine Kultur des Gönnens und wie äussert sie sich?
- Haben wir reservierte Zeiten des Ausprobierens?
- Haben wir gecoachte Reflexionsmöglichkeiten?

* Christian Holzer



Christian Holzer, Work-Life-Balance Unternehmensberater, Buchautor von «Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance».
info@weissman.ch