

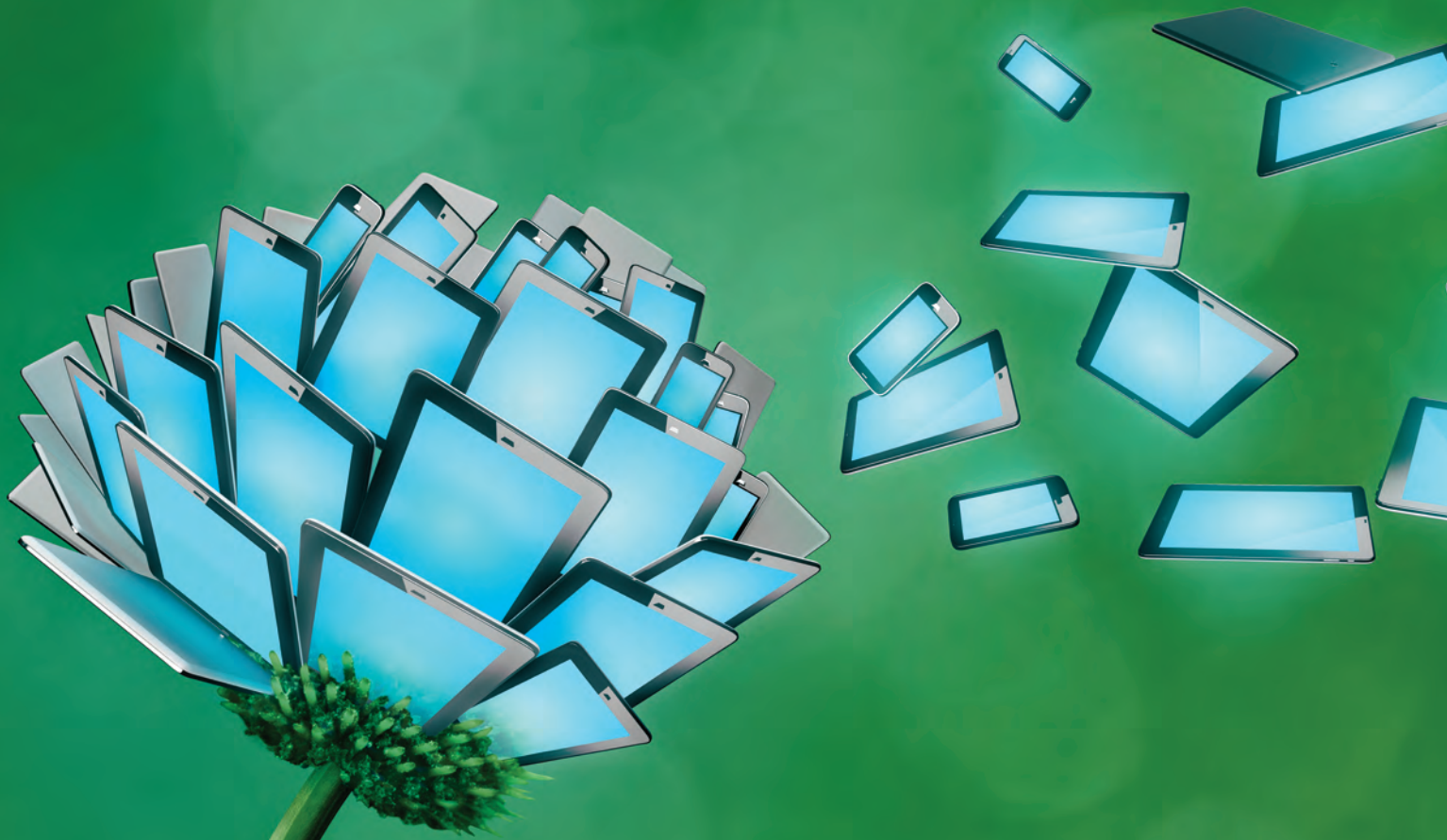
KARRIERE- HACKS

SO SCHAFFST
DU ES
NACH VORNE



t3n GUIDE

Digitale Technologien bieten Raum für Wachstum. Für unsere Kunden und Ihre Karriere.



Heute hat jedes Unternehmen eine Schnittstelle in die digitale Welt. Bringen Sie unsere Kunden mit Ihrer Expertise und Ihrer Branchenkenntnis in Sachen digitaler Innovation ganz nach vorn. So können diese sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten – und Sie Ihre digitalen Kompetenzen in den Bereichen Analytics, Interactive und Mobility gewinnbringend einsetzen. Verwandeln Sie digitale Prozesse in greifbare Erfolge – für unsere Kunden und Ihre Karriere.

Wachsen Sie über sich hinaus – auf neuen Karrierewegen: [accenture.de/karriere/digital](https://www.accenture.de/karriere/digital)



Strategy | Consulting | Digital | Technology | Operations

High performance. Delivered.


accenture[>]digital

INHALT

Gehältervergleich in der IT	4
Die wichtigsten Führungstipps für den ersten Chefposten	6
Warum Soft Skills heute so wichtig sind	10
Grundlagen für gutes Feedback	14
So hältst du deine Mitarbeiter	18
Anleitung für die perfekte Bewerbung	22
Von Unternehmen mit ungewöhnlicher Kultur	26
Innovatives Recruiting	30
Tools für HR-Manager	32

IMPRESSUM

Eine Beilage in t3n Nr. 46 / 1. Quartal 2017

Herausgeber Jan Christe, V.i.S.d.P.

Verlag yeebase media GmbH
Kriegerstraße 40, 30161 Hannover
Tel.: +49 (0)511 16 59 44-0
Fax: +49 (0)511 16 59 44-99
E-Mail: info@yeebase.com
URL: www.yeebase.com

Redaktion Lisa Hegemann, Daniel Hufner

Autoren Manuel Heckel, Vanessa Köneke,
Jakob Struller, Diego Wylie

Druck Sedai Druck GmbH & Co. KG

Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden. Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Warennamen werden ohne Gewährleistung einer freien Verwendung benutzt.

© Copyright 2016 yeebase media GmbH

KARRIERE-HACKS

Die Karriere stirbt aus. Früher folgte sie einem strikten Plan: Ein Angestellter fing als Fachkraft an, stieg irgendwann zum Teilbereichsleiter auf, führte später eine ganze Abteilung und manchmal erreichte er kurz vor dem Ruhestand noch eine hohe Management-Position. Auch heute sprechen wir gerne von „Karriere machen“, wenn jemand eine Beförderung erhält. Doch unser Berufsweg verläuft längst nicht mehr linear: Wir wechseln viel häufiger als die Generationen vor uns den Job, das Unternehmen, die Branche.

Auch die Chefrolle hat sich gewandelt. Als Führungskraft braucht es heute mehr als langjährige Erfahrung: Statt Fachwissen zählt Kommunikation. Die digitale Generation verlangt Einfühlungsvermögen, Feedback, Herausforderung – und das ständig. Wer heute in eine Chefposition aufsteigt, der kann nicht einfach Diktator spielen und alle Aufgaben nach unten weitergeben. Stattdessen braucht er Empathie. Vielleicht hat also nicht nur das Wort „Karriere“ ausgedient, sondern auch das Wort „Chef“.

Für diese Moderatorenrolle muss man gemacht sein. Allzu häufig gilt die Beförderung noch als höchste Belohnung für gute Arbeit. Dabei ist der introvertierte Firmenprimus vielleicht besser in seinem Fachbereich als in der Führungsetage aufgehoben. Wer seine Wertschätzung ausdrücken will, der sollte sich nicht an starre Belohnungsformen halten, sondern sich an den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters orientieren.

Karriere, das ist nicht mehr der Wechsel in immer höhere Chefposten. Karriere, das bedeutet heute, den Fokus auf die persönlichen Stärken zu legen. Wie das aussieht, zeigen wir euch auf den nächsten Seiten. Viel Spaß bei der Lektüre!

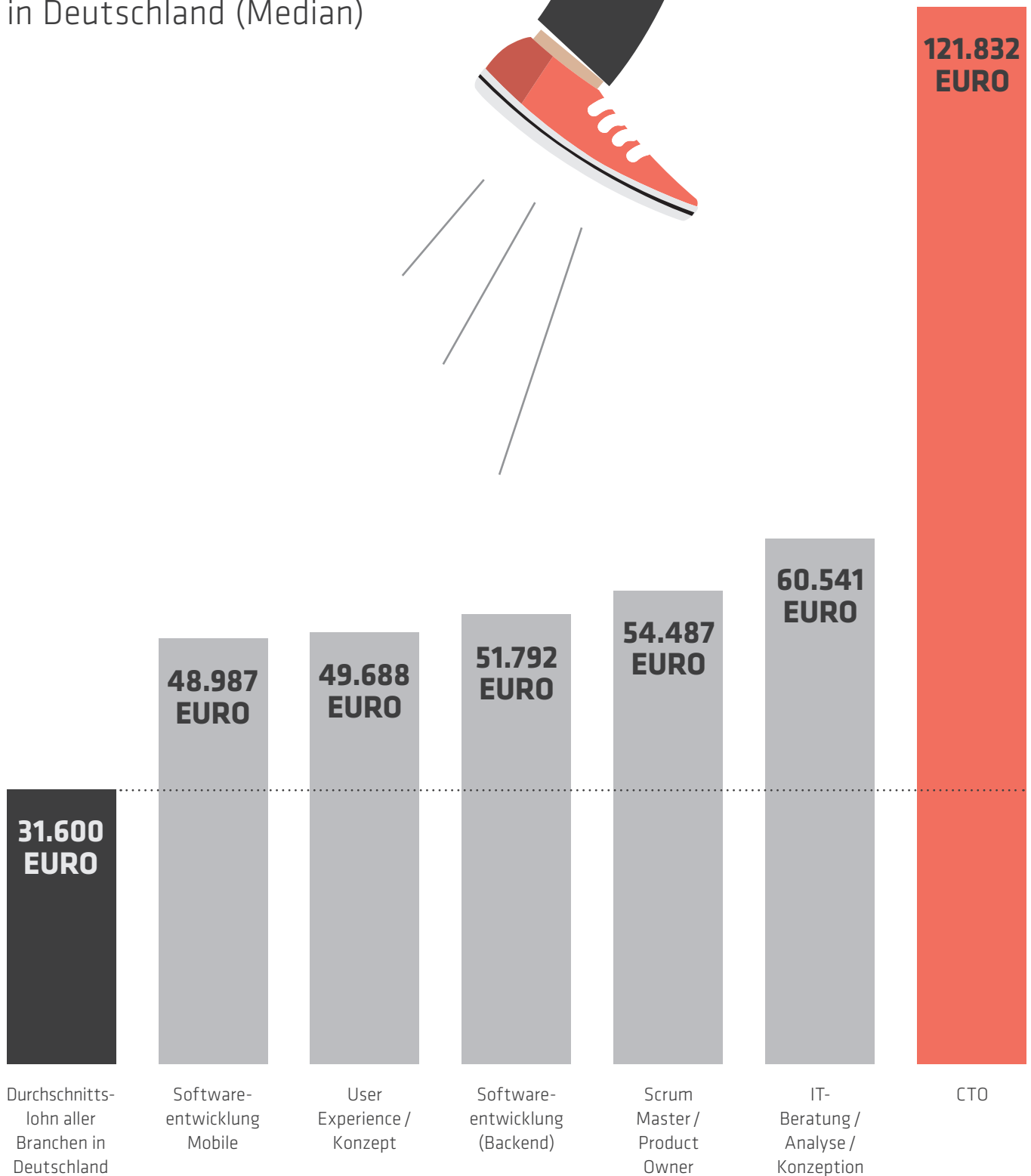


LISA HEGEMANN

Stv. Redaktionsleiterin
@frauhegemann

GEHÄLTER- VERGLEICH

Bruttoarbeitslohn in IT-Bereichen
in Deutschland (Median)



Quellen: Fraunhofer FIT 2014/Compensation Partner



Jörg Rheinboldt,
Geschäftsführer Axel Springer
Plug and Play Accelerator

**Alle Chancen eines Start-ups.
Mit einer Aufbruchstimmung,
die nicht erst zum
Feierabend einsetzt.**

Jetzt durchstarten und mit uns den führenden digitalen Verlag gestalten.

Da geht noch mehr.
Mit Menschen, die über sich und gewöhnliche Jobprofile hinauswachsen.
career.axelspringer.com

axel springer 



TIPPS FÜR NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE

PLÖTZLICH CHEF

Mit dem ersten Führungsposten beginnt ein neuer Karriereabschnitt. Plötzlich geht es nicht mehr allein darum, das eigene Fachwissen und Können einzubringen – sondern auch das seiner Mitarbeiter zu fördern. Wie sich Chefs auf ihre neue Rolle vorbereiten können.

TEXT **LISA HEGEMANN**

Dass sie nicht mehr einfach nur Angestellte ist, merkte Friederike Tschacksch nach wenigen Monaten. Im Mai 2015 gründete die studierte Betriebswirtin gemeinsam mit Philipp von Sahr und Beatrice von Wrede das Startup „Gegessen wird immer“, das qualitativ hochwertige Lebensmittel versendet. Tschacksch hatte zuvor unter anderem bei Zalando gearbeitet, immer im Team, als eine von vielen.

Mit der Gründung von „Gegessen wird immer“ änderte sich ihre Rolle.

Das Unternehmen ging aus dem Startup „Dein Biogarten“ hervor. Die drei Gründer wollten eigentlich alle Mitarbeiter in ihre neue Firma mitnehmen. Doch im ersten Jahr veränderte sich viel – nicht jeder konnte sich mit der überarbeiteten Vision identifizie-

ren. Zwar mussten Tschacksch und ihre Mitgründer keine Kündigungen aussprechen. Trotzdem verließen einige Beschäftigte das Unternehmen. „Es war sehr hart, die Mitarbeiter gehen zu lassen“, sagt die Gründerin. Das Führungsteam kannte die Angestellten lange, wusste um deren persönlichen Geschichten. Rückblickend betrachtet sagt Tschacksch, dass ihr damals das erste Mal bewusst geworden sei, dass sie nun aus einer anderen Position heraus agiere: „Plötzlich steckte ich in der Chefrolle.“

Friederike Tschacksch beschreibt damit einen Wandel, den viele neue Führungskräfte durchmachen: die Metamorphose vom Mitarbeiter zum Chef. Statt Aufgaben entgegenzunehmen, müssen sie selbst entscheiden. Statt in einem Team zu arbeiten, müssen sie es führen. Statt die eigenen Sorgen zu diskutieren, müssen sie die anderer ernst nehmen. Statt Verantwortung abzugeben, müssen sie für Fehler gerade stehen. Sie setzen nicht nur um, sie gestalten mit.

„Führung ist ein komplett neuer Job“, meint Gudrun Happich, die beim Galileo-Institut in Köln Führungskräfte berät. Die fachliche Expertise eignen sich Neu-Chefs an den Universitäten oder in der Ausbildung an. „Aber nennen Sie mir eine Hochschule, die den Studiengang ‚Führung‘ anbietet“, so Happich. Sie hat die Erfahrung gemacht, dass vielen Nachwuchsführungskräften der Wandel vom eher ich-bezogenen Arbeiten zum vorwiegend moderierenden Anleiten schwerfällt. Denn es geht nicht mehr nur um Fachwissen. „Der Chef muss nicht überall besser sein als die Mitarbeiter“, sagt Happich. Er muss seine Mitarbeiter aber konsultieren, wenn er über eine Präsentation oder ein Projekt nicht ausreichend informiert ist. Mit anderen Worten: „Er muss nicht alles wissen, aber er muss es in Erfahrung bringen können.“

PARTNER STATT DIKTATOR

Zusammenarbeit lautet das neue Schlagwort in der heutigen Arbeitswelt, wie die Initiative Neue Qualität der Arbeit [1] 2014 herausfand. In Interviews mit 400 Führungskräften gab mehr als jeder Zweite an, dass die Kooperation mit den Mitarbeitern an Bedeutung gewinnt. Während ein Angestellter hauptsächlich seinen Aufgaben nachgeht, müssen sich Chefs deshalb vor allem auf eine Fähigkeit konzentrieren: Kommunikation.

Der Grundsatz „Die einen führen, die anderen machen“ ist out.

Das klingt erst einmal offensichtlich, doch dahinter steckt mehr als nur das obligatorische Mitarbeitergespräch oder der alltägliche Arbeitsauftrag nach unten. Wolfgang Habelt, Professor an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in München, bezeichnet die neuen Führungskräfte als „Partner für Dialoge“. Sie müssten ständig mit ihren Mitarbeitern sprechen, in der Lage sein, ihre Strategie zu erklären, auf ihre Mitarbeiter einzugehen und Feedback zu geben. Sie müssen wissen, wer an was arbeitet – aber auch, wen was bewegt.

Der Chef als Diktator hat ausgedient. „Führungskräfte müssen es jedem Mitarbeiter gestatten, Handlungsfreiräume für Ideen zu entwickeln“, so Professor Habelt. Der Grundsatz „Die einen führen, die anderen machen“ sei out. Doch viele Manager verharren trotzdem in dieser Rolle. „Sie bleiben auch in der neuen Position Verwalter“, sagt Habelt. Die Führungskräfte zögen sich auf autokratische Führungsstile zurück: Sie planen, organisieren, kommandieren. Ganz getreu dem Motto: „Jeder kann machen, was ich will.“ Auch deshalb gilt die unzureichende Kommunikation bis heute als einer der häufigsten Fehler bei der Mitarbeiterführung, wie die Personalberatung Robert Half 2015 in einer Umfrage [2] feststellte.



Beatrice von Wrede, Philipp von Sahr und Friederike Tschacksch (von links nach rechts) haben 2015 das Startup „Gegessen wird immer“ gegründet. Die drei Unternehmer treffen Entscheidungen gemeinsam.

Aber wie geht Chefsein besser? Beraterin Happich hat auf diese Frage eine simple Antwort: Fragen stellen. „Anstatt einem Mitarbeiter eine Anweisung aufzudrücken, kann eine Führungskraft ihn auch um seine Meinung bitten“, so die Chefin des Galileo-Instituts. Das stoße auf weniger Widerstand. Und: Der Mitarbeiter fühlt sich nebenbei auch noch in den Entscheidungsprozess eingebunden.

Trotzdem bleibt das Chefsein eine Gratwanderung. Denn nicht jede Entscheidung lässt sich zu jedermanns Zufriedenheit treffen. Das weiß auch Friederike Tschacksch. „Wir vertreten manchmal sicherliche Standpunkte, die unsere Mitarbeiter anders bewerten“, sagt die Gründerin. Als Chef müsse sie aber die Metaebene im Blick behalten. Für Teammitglieder, die im operativen Geschäft tätig seien, sei das schwieriger.

Startete „Gegessen wird immer“ mit einer Handvoll Mitarbeiter, so ist das Team mittlerweile auf 23 Angestellte angewachsen. Für die Gründer stellte sich deshalb früh die Frage: Was kommunizieren wir an die Mitarbeiter und was behalten wir besser für uns? „Wir mussten erst einmal ein Gefühl dafür bekommen“, sagt Tschacksch rückblickend. Heute gibt es klare Regelungen: Die Informationen, die Mitarbeiter für eigenverantwortliche Entscheidungen benötigen, werden ohne Wenn und Aber kommuniziert.

Trotzdem geben die drei Gründer nicht alles ungefiltert weiter. „Unsere Mitarbeiter bekommen keine Informationen, die Panik auslösen“, sagt Tschacksch. Bei unsicheren Aussagen warten sie und ihre Mitgründer lieber mit der Kommunikation. So vermeldete beispielsweise kürzlich ein Wettbewerber von „Gegessen wird immer“ sein Aus. Auch wenn die drei Gründer schon vorher Gerüchte gehört hatten, behielten sie die Informationen zunächst für sich. Sie wollten keine Spekulationen auslösen. Erst als das offizielle Statement vorlag, sprachen sie auch intern darüber.

Dass sich der Umgang gewandelt hat, merkt Tschacksch auch an anderer Stelle. „Was mich am meisten überrascht hat, war die veränderte Wahrnehmung der Mitarbeiter“, so die Gründerin. Im

alten Job zählte sie als Team-Mitglied. Jetzt hingegen ist sie nicht mehr „so drin“. Das liegt auch an der Gründer-Rolle: Manche Entscheidungen könne sie nicht mit dem Team treffen. „Die muss ich mit meinen Mitgründern festlegen“, sagt Tschacksch.

Eine Erfahrung, die nicht nur sie macht. Für Menschen, die im selben Unternehmen aufsteigen, ist die Umstellung besonders schwierig: Früher haben sie gemeinsam im Team über den Chef gelästert – nun sind sie selbst der Vorgesetzte. Anders als bei Gründern, die sich ein eigenes Unternehmen und ein eigenes Team aufbauen, müssen Abteilungs- und Teamleiter in größeren Unternehmen in zwei Richtungen kommunizieren.

CHEFS MÜSSEN ORIENTIERUNG GEBEN

Wer beispielsweise in das mittlere Management aufsteigt, findet sich in der klassischen Sandwich-Position wieder: Einerseits muss er die Interessen der Mitarbeiter vertreten, andererseits aber auch die Wünsche der oberen Führungsebene durchsetzen. „Vorgesetzte haben Ziele und Strategien von der Geschäftsführung aufzunehmen, eventuell auch selbst an diesen mitzuwirken“, sagt Professor Habelt. Doch sie wüssten oft nicht, wie sie ein Konzept formulieren und hinterher inspirierend und gewinnend an ihre Mitarbeiter kommunizieren könnten.

Gleichzeitig fordern auch die Angestellten Veränderungen, die die Führungskraft dann wiederum nach oben weitergeben muss. Wer in dieser Position ist, sollte sich überlegen, wofür er eigentlich steht. Denn: „Chefs müssen Orientierung geben“, sagt Habelt. Sie müssten sich mit den Erwartungen von Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftsführung auseinandersetzen und diese in die eigenen Pläne einbauen. Das verlange viel „politisches und diplomatisches Geschick“, so der Professor: Ein Chef müsse Menschen zusammenführen und die eigene Vision positionieren.

**„Wenn ich mitkriege,
dass ich nichts mehr
mitkriege, habe ich
alles richtig gemacht.“**

Diesen Wandel darf eine Führungskraft durchaus thematisieren. Um auch die Mitarbeiter auf die neue Rolle einzustellen, hilft ein Gespräch. „Ein Chef sollte die Umstellung in seinem Team offen ansprechen“, sagt Beraterin Happich. Neue Führungskräfte könnten durchaus sagen, dass sie sich in ihrer neuen Rolle noch nicht gefunden haben und daher Zeit brauchen. Vor dieser Offenheit haben allerdings viele Angst. „Sie sind der Meinung, über Probleme rede man als Chef nicht“, so Happich. Eine antiquierte Ansicht, die sich auch heute noch in vielen Unternehmen findet.

Ungewohnt für Neu-Chefs: mit den alten Kollegen anders umzugehen. „Eine Führungskraft muss realisieren, dass sie weiterhin nett zu den Kollegen sein kann, aber dass sie eben nicht mehr einer von ihnen ist“, sagt Happich. Dazu zählt, nicht mehr jeden Klatsch und Tratsch erzählt zu bekommen. „Wenn ich mitkriege, dass ich nichts mehr mitkriege, habe ich alles richtig gemacht.“

Auch Probleme lassen sich nicht mehr mit den alten Kollegen besprechen. Abteilungs- oder Teamleiter können sich bei schwierigen Entscheidungen immerhin mit anderen Führungskräften auf gleicher Ebene beraten. Diese können die Situation oft nachvollziehen und Tipps geben. Kompliziert wird es für Chefs, die allein an der Spitze eines Unternehmens stehen: Sie sollten sich entweder mit anderen Unternehmern besprechen oder einen externen Sparringspartner suchen.



Gudrun Happich berät seit 20 Jahren Führungskräfte. Ihr Tipp für neue Chefs: Sie müssen nicht in jedem Bereich besser sein als ihre Mitarbeiter.

Auch für Gründer kann das hilfreich sein. Gerade jene, die frisch von der Universität kommen und gleich ein eigenes Unternehmen aufbauen, sollten sich Feedback von außen holen – sowohl zu ihrer Idee als auch ihrem Führungsstil. Sonst droht die Gefahr, sich zu verrennen.

Einfacher ist das bei mehreren Gründern. Im Fall von „Gegessen wird immer“ entscheiden Tschacksch, von Sahr und von Wrede beispielsweise gemeinsam. Wenn sich einer der drei mit einem Beschluss unwohl fühlt, wird er nicht umgesetzt. „Wenn mir jemand vor einem Jahr gesagt hätte, welche Entscheidungen ich heute treffen muss: Ich weiß nicht, ob ich mir das zugetraut hätte“, sagt Tschacksch. Dank ihrer Mitgründer könne sie aber Zweifel immer offen äußern. Probleme löse man im Team.

Gerade Gründer sind als Führungskräfte nahezu täglich mit den unterschiedlichsten Entscheidungen konfrontiert – von der Frage, wie der nächste Flyer aussehen soll, bis hin zu dem Thema, wie sich die Unternehmer die kommenden drei Jahre vorstellt. Friederike Tschacksch nennt das „rauszoomen“ und „reinzoomen“. „Wir befinden uns als Gründer ständig in einem Spannungsfeld zwischen kleinen Problemen und großer Planung“, sagt sie. In der einen Minute müsse sie einem Mitarbeiter helfen, einen Kunden zu beruhigen. Und in der nächsten spreche sie mit ihren Mitgründern über die langfristige Finanzierung von „Gegessen wird immer“. „Immer wenn ein Thema erledigt ist, kommen neue und größere Aufgaben auf uns zu“, sagt sie.

Auch wenn die neue Rolle Unwegbarkeiten mit sich bringt, so hat sich der Schritt für Friederike Tschacksch gelohnt. Insgesamt genießt sie ihr Gründerdasein. „Ich kann viel mehr bewegen, als ich das in anderen Unternehmen je konnte“, sagt sie. „Und es macht einfach viel Spaß ein Unternehmen zu führen, hinter dem ich zu 100 Prozent stehe.“ ☒

LINKS ➤ Artikel diskutieren und alle Links auf t3n.de/3820

[1] Studie zur Führung generell: <http://t3n.me/inqa-studie>

[2] Umfrage zur Chef-Kommunikation: <http://t3n.me/half-studie>

Start your career at MARC O'POLO.
www.marc-o-polo.com/career

Marc O'Polo

Victoria, Junior Buyer eShop



FOLLOW YOUR NATURE



WARUM SOFT SKILLS HEUTE SO WICHTIG SIND

DER NEUE KUSCHELKURS

Im Arbeitsleben ist nicht nur Fachwissen nötig. Personaler achten immer mehr auf die sogenannten Soft Skills. Doch was sind Soft Skills und wie lassen sie sich lernen?

TEXT **VANESSA KÖNEKE**

Die Idee klingt gut: Fast mit Schallgeschwindigkeit sollen die Transportkapseln auf einer Art Luftkissen durch Röhren flitzen. Doch manch einer, der den Namen Hyperloop One hört, denkt inzwischen nicht als Erstes an die wegweisende Technologie, sondern an Streit in der Führungsriege: Vetternwirtschaft, Putschversuch und Todesdrohungen stehen als Vorwürfe im Raum. Nicht gerade gut für das Image.

Auch wenn der Hyperloop One seine Endstation noch längst nicht erreicht hat: Schon andere Startups sind an mangelnder Sozialkompetenz ihrer Gründer gescheitert. Meist genügen weit weniger drastische Dinge, damit Unternehmen zerbrechen, Projekte unvollendet bleiben, Karrieren zerstört werden. Fehlende Soft Skills können für Firmen teuer werden.

Doch was sind Soft Skills eigentlich? Eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht. Was sich sagen lässt: Es sind Fähigkeiten, die sich nicht auf den konkreten Beruf oder die fachliche Expertise beziehen, sondern eher in der Persönlichkeit liegen. Dazu zählen beispielsweise Belastbarkeit, Kritikfähigkeit, Frustrationstoleranz, Kreativität, Entscheidungsstärke, Problemlösungskompetenz oder die Fähigkeit, selbstständig und motiviert zu arbeiten. Manchmal tauchen auch Methoden wie Präsentationstechnik, Rhetorik, Business-Englisch und Umgang mit digitalen Medien in der Liste der Soft Skills auf.

Vor allem geht es um zwischenmenschliche Fähigkeiten, die soziale Kompetenz: Denn besonders Kommunikations- und Teamfähigkeit wollen Arbeitgeber als Soft Skills von ihren künftigen Angestellten, so Befragungen und Analysen von Stellenanzeigen und LinkedIn-Profilen.

Wie ökonomisch relevant soziale Kompetenzen heute sind, zeigt eine Analyse zu Großbritannien. Soft Skills tragen jährlich 88

Milliarden Pfund (etwa 103 Milliarden Euro) zum britischen Brutto-sozialprodukt bei, wie ein Report im Auftrag von McDonald's 2015 herausfand. Im Jahr 2020 sollen es sogar 109 Milliarden Pfund sein.

Oder könnten es zumindest. Denn es mangle in der Wirtschaft noch an Soft Skills, so die Autoren. Viele Stellen könnten deshalb nicht besetzt werden. Der britischen Wirtschaft gingen so 8,4 Milliarden Pfund durch die Lappen. Die weichen Fähigkeiten haben also harte Auswirkungen.

Das Beispiel lässt sich auch auf Deutschland übertragen. Unternehmen achten hierzulande immer mehr darauf, dass Stellenbewerber nicht nur fachliches Know-how besitzen, sondern auch Soft Skills. Und zwar besonders, wenn es darum geht, den digitalen Wandel zu meistern, wie mehrere Befragungen und Studien zeigen. Unter Banken beispielsweise präferiert fast die Hälfte Nachwuchskräfte mit hohen Soft Skills gegenüber solchen mit guten Hard Skills, so eine Befragung des Personaldienstleisters Hays und des Beratungsunternehmens PAC unter 105 Entscheidern.

Der Softwaretester Heinz Hellerer, der ein Buch über Soft Skills geschrieben hat, vergleicht Hard und Soft Skills mit einem Rennwagen: Fachkenntnisse seien der Motor. „Jetzt kommt es darauf an, die Leistung des Motors auch auf die Straße zu bringen. Die Reifen, das sind Ihre Soft Skills“, meint Hellerer.

Der Projektmanagementverband PMI hat errechnet, dass 56 Prozent des Risikos von Projekten zulasten misslungener Kommunikation gehen. Woran liegt das? „Ein klassisches Missverständnis ist, dass wir denken, wir redeten über die Sache, doch eigentlich fliegen die Beziehungspfeile hin und her“, sagt Marcus Poenisch. Er ist Diplom-Psychologe und arbeitet als Kommunikationstrainer, unter anderem am Schulz-von-Thun-Institut. Friedemann Schulz

von Thun ist ein Urgestein der Kommunikationsforschung in Deutschland. Er hat Anfang der 1980er-Jahre das Modell der Vier Schnäbel und Vier Ohren aufgestellt.

Das Modell besagt, dass jede Aussage vier Seiten hat: einen Sachinhalt, einen Beziehungshinweis, eine Appellebene und eine Selbstkundgabe. Mal steht das eine im Vordergrund, mal das andere. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter hält eine Präsentation. Ein Kollege, der hinten sitzt, sagt: „Hier kommt kaum etwas an.“ Neben der Sachinformation will der Kollege an den Präsentierenden appellieren: Du musst lauter sprechen. Vielleicht schwingt auch eine Selbstkundgabe mit: Ich höre schlecht und verstehe dich nicht. Doch es lässt sich auch eine Beziehungsinformation hineinlesen: Du versaut die ganze Präsentation, ich könnte das besser.

Dass eine Aussage beim Kollegen exakt so ankommt, wie sie vom Sagenden gemeint war – also im richtigen der vier Ohren –, ist eine Kunst. „Missverständnisse sind daher normal“, meint Poenisch. Damit Kommunikation gelingt, müssen beide Parteien etwas beitragen. Der Sprechende sollte gerade bei Kritik am anderen vorsichtig sein und eher eigene Bedürfnisse und Wünsche für künftiges Verhalten formulieren als negative „Du bist...“-Botschaften („Du bist unpünktlich, ungenau, unkonzentriert...“), rät Poenisch.

Zudem sollte jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter immer erst für sich klären, was er eigentlich mitteilen will. „Wenn etwas schwierig zu kommunizieren scheint, liegt es oft daran, dass es im Inneren noch ungeklärt ist.“ Auch das sei normal, denn wir Menschen tragen unterschiedliche Stimmen in uns. Schulz von Thun spricht vom „inneren Team“, mit dem jeder erstmal eine Ratsversammlung abhalten sollte.

Wer hingegen in der Rolle des Zuhörers steckt, sollte vor allem „aktiv zuhören“. Gemeint ist, dem anderen unvoreingenommen und offen zu begegnen, statt sich schon, während der andere noch redet, zu überlegen, was man selbst gleich sagen wird. Sonst läuft man Gefahr, in einen Kreislauf aus Vorwürfen und Rechtfertigungen zu gelangen. Denn die meisten Menschen neigen dazu, zuerst das Strittige zu hören, nicht das, was eint.



Auch Manieren und Aussehen zählen zu Soft Skills hinzu. Knigge-Trainierin Christina Tabernig rät zu eher formeller Kleidung.

Stößt einem Mitarbeiter oder einem Chef etwas sauer auf, sollte er zunächst hinterfragen, ob die Aussage eventuell auf anderer Ebene gemeint war. „Wenn man sich persönlich angegriffen fühlt, darf man aber ruhig in die Metakommunikation gehen“, meint Poenisch. Dann kann es sinnvoll sein, das Problem direkt anzusprechen: „Kann es sein, dass wir gerade gar nicht mehr über die Projektfinanzierung sprechen, sondern dich etwas anderes stört?“

Mehrdeutige Kommunikation zeigt sich oft ebenso in der Körpersprache: Wenn Gestik und Mimik nicht zum Inhalt passen. Beim

jährlichen Mitarbeitergespräch lobt der Chef das Arbeitsergebnis, zieht aber die Stirn kraus und wagt nicht mal den Ansatz eines Lächelns. Auch hier rät Poenisch zur Metakommunikation: Mit einem „Sie schauen gerade so skeptisch. Woran liegt das?“ kann sich so ein Eindruck schnell aus der Welt schaffen lassen. „In der Fantasie interpretieren wir in unklare Situation oft die schlimmste aller Möglichkeiten hinein. Daher lieber nachfragen“, so Poenisch.

Allerdings braucht es ein feines Gespür dafür, wann und mit wem Metakommunikation hilfreich ist und wann sie eher nach hinten losgeht. „Bei einer Präsentation vor dem gesamten Vorstand ist es vermutlich keine gute Idee.“ Stattdessen sollten Kollegen solche Eindrücke lieber im vertraulichen Zweiergespräch klären.

Aber nicht nur bei der persönlichen Kommunikation lauern Fallstricke. So vorteilhaft digitale Kommunikation ist: Missverständnissen beugt sie nicht gerade vor. Schließlich fehlen Tonfall, Gesichtsausdruck und andere Körpermerkmale, um die Worte einzuordnen. Und Emoticons machen sich in beruflichen E-Mails oder Kurznachrichten meist nicht so gut. Poenisch versucht daher bei wichtigen E-Mails immer einen Perspektivwechsel: Wie liest sich die Nachricht aus Sicht des Empfängers? Andere raten, sobald sich ein Problem andeutet, lieber von Angesicht zu Angesicht zu reden oder zumindest zum Telefon zu greifen.

MITGEFÜHL LÄSST SICH TRAINIEREN

Perspektivwechsel ist längst nicht nur bei E-Mails sinnvoll, sondern generell wichtig. Wer versteht, wie sich eine Situation für die anderen Beteiligten – Kollegen, Chef, Kunden – darstellt, hat schon den halben Weg geschafft. Egal ob es darum geht, Missverständnissen vorzubeugen, eine Verhandlung erfolgreich abzuschließen oder zu klären, wer wann Urlaub nehmen darf. Statt von Perspektivwechsel kann man auch von Empathie sprechen, also der eher automatisch ausgelösten Ahnung davon, wie der andere sich fühlt. Dabei stützen wir uns bewusst oder unbewusst neben Mimik, Gestik, Stimmlage und Worten des anderen auch auf unsere eigenen Erfahrungen und unser Wissen über die andere Person.

Die Wissenschaft spricht hier von „empathischer Genauigkeit“ (empathic accuracy). Allerdings sollte sie oft eher „empathische Ungenauigkeit“ heißen. Denn wir sind in vielen Situationen alles andere als perfekt darin, die Gefühle sowie Absichten eines anderen Menschen korrekt zu benennen. Zudem bedeutet den anderen theoretisch verstehen noch nicht unbedingt, sich einfühlsam zu verhalten. Wenn ein Kollege offenbart, dass er sich völlig überstresst fühlt, kann ein „Ich bin noch viel urlaubsreifer“ als Antwort unsensibel wirken.

Die gute Nachricht: Das Einfühlungsvermögen lässt sich steigern. „Es geht nicht um die Schulung von Neuem, sondern eher darum, Vorhandenes freizulegen“, schreibt Tania Singer, Neurowissenschaftlerin am Max-Planck-Institut in Leipzig, in einem Buch. Um Mitgefühl zu trainieren, sollte man im Unternehmen motiviert sein, aber nicht überambitioniert und rein erfolgsorientiert. Vielmehr muss jeder – ähnlich wie beim aktiven Zuhören – entspannen, um offen für das Gegenüber zu sein.

Kulturkritiker argwöhnen, dass solche Trainings künftig immer nötiger werden. Denn manche Studien deuten darauf hin, dass digitale Kommunikation die Empathie verringert. So ließen Forscher aus Kalifornien eine Gruppe Kinder in einem Ferienlager keine elektronischen Geräte benutzen, eine andere Gruppe durfte wie gewohnt mit Smartphone, Tablet und Computer spielen und schreiben. Das Ergebnis: Die Kinder der ersten Gruppe konnten schon nach fünf Tagen Gesichtsausdruck und nonverbale Zeichen anderer Menschen besser deuten als die Smartphone-Kids.

Mathias Fuchs, Professor am Centre for Digital Cultures der Leuphana Universität Lüneburg, zeigt sich weniger pessimistisch.

„Die Digitalisierung ändert, auf welche Weise wir zwischenmenschliche Beziehungen bilden. Ob sie auch die Form der Beziehungen ändert, wissen wir noch nicht.“ Manche Studien besagten, Computer und Smartphone senkten die Sozialkompetenz; andere behaupteten genau das Gegenteil.

Ebenso wenig steht für Fuchs fest, ob sich mit Computerspielen Empathie schulen lässt, ähnlich wie mit Rollenspielen oder Spielen unter Kindern. „Ich würde sagen, es ist eine andere Art von Mitgefühl, Liebe oder Brutalität, die man im Computerspiel lernt, als die, die wir im realen Leben erfahren.“ Fest steht, dass Computer selbst noch nicht empathisch reagieren können – sie suggerieren es höchstens, meint Fuchs. Daher sind auch Jobs mit hohem Empathieanteil wie etwa Kindergärtner oder Pfleger derzeit am wenigsten durch die Digitalisierung gefährdet.

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Relativ sicher werden heutige Nachwuchskräfte noch stärker als vorherige Generationen ihr Einfühlungsvermögen in einem bestimmten Aspekt trainieren müssen: der Empathie gegenüber Menschen anderen kulturellen Hintergrunds. Denn angesichts der anhaltenden Globalisierung verlässt die sogenannte interkulturelle Kompetenz ihr Nischendasein.

Unter Stichworten wie „Culture-Awareness-Training“, „Cross-Culture-Training“ oder „Interkulturelles Lernen“ bieten etliche Coachingfirmen Trainings für Mitarbeiter an, die demnächst ein Projekt oder einen Verhandlungstermin im Ausland haben. Bei manchen geht es vor allem um das spezielle Zielland, bei anderen eher darum, sich den eigenen kulturellen Werten und Praktiken sowie Vorurteilen bewusst zu werden: Welche Einstellungen haben wir zum Arbeiten allgemein? Wie gehen wir in unserer Kultur mit Gefühlen, Lob und Kritik um? Zu angeblich typisch deutschen Verhaltensweisen zählt etwa, dass wir eine recht starke Sachorientierung haben und schnell zum Punkt kommen, meint der interkulturelle Psychologe Alexander Thomas. US-Amerikaner hingegen erwarten zunächst Smalltalk.

Gute Kommunikation und Einfühlungsvermögen sind bereits zwei bedeutende Bestandteile von Teamfähigkeit. Doch dabei geht es um noch mehr: sich an Normen der Gruppe wie etwa gemeinsames Mittagessen halten, vertrauen und vertrauenswürdig sein, bei Unstimmigkeit einen Konsens finden. Wer neu im Team ist, sollte beispielsweise eigene Besonderheiten erläutern: „Ihr mitgebrachter Kuchen sieht wirklich lecker aus, aber leider vertrage ich kein Gluten.“

Doch trotz aller Teamfähigkeit geht es nicht nur um Konsens. Manchmal müssen wir eben mit der Lieblingskollegin um eine Beförderung konkurrieren oder mit dem Erzfeind zusammenarbeiten. Es geht nicht darum, sich stets wohlwollend gegenseitig übers Haupt zu streichen. In einem guten Team gibt es neben Kooperationsbereitschaft auch Konfliktbereitschaft, sagen Experten. „Während manche Teams von Gehässigkeit geprägt sind, geht es in anderen zu friedlich und höflich zu, quasi friedhöflich“, meint Psychologe Poenisch. Damit die Arbeit Früchte trägt, müssen wir aber auch mal unterschiedliche Meinungen zur Sprache bringen, gleichzeitig aber wertschätzend und partnerschaftlich miteinander umgehen. Nicht umsonst ist Diversity zu einem Erfolgsfaktor für Teams geworden. Wie bei Yin und Yang ergeben oft erst zusammengebrachte Gegensätze ein harmonisches Ganzes.

Wichtig ist das Wie: Schuldzuweisungen, abfällige Bemerkungen und starres Beharren schaden in Konfliktsituationen besonders, hat der Teamforscher Malte Jung herausgefunden. Um eine einzige negativ gefühlte Episode während eines Konfliktgesprächs auszugleichen, brauche man fünf positive, damit sich das

Team hinterher immer noch wohl fühlt. Zu kuschelweich darf es aber auch nicht sein. „Grenzen sollte man souverän und lösungsorientiert aufzeigen“, rät Tanja Volke-Groh, Psychologin und Trainerin für Führungskräfte.

BLICK IN DEN SPIEGEL

Die eigenen Grenzen muss man aber erstmal kennen. Selbsterkenntnis ist generell eine der wichtigsten Social Skills. Wem diese Selbstreflexion fehlt, der kann Probleme bekommen: Als die Managementberatung Kienbaum Personalchefs über ihre Erfahrung mit High Potentials befragte, gaben neun von zehn Personalern an, dass High Potentials vor allem an Selbstüberschätzung und mangelnder Selbstkritik scheiterten.

Nicht nur die eigenen Fähigkeiten sollte man kennen. Denn zur emotionalen Intelligenz gehört auch das Erkennen und Regulieren der eigenen Gefühle. „Egal ob jemand trainiert, Mitgefühl hochzuregeln oder Wut und Ärger runterzuregeln, es stärkt den gleichen Muskel im Gehirn“, so Tania Singer.

Um eigene Gefühle zu regulieren, braucht es viel Achtsamkeit. Laut dem amerikanischen Hirnforscher Richard Davidson hat jeder Mensch einen eigenen emotionalen Stil. Diesen emotionalen Fingerabdruck können wir mit Fragen wie „Wie schnell erhole ich mich von Belastendem?“, „Wie genau und lange kann ich auf Wichtiges fokussieren?“ oder „Wie äußern sich meine Emotionen körperlich?“ erkennen.

Mitarbeiter, die sich selbst gut kennen und managen können, sind für Unternehmen gerade in Zeiten des Wandels wichtig – Stichwort Digitalisierung, Technologisierung, demografischer Wandel. „Unternehmen investieren verstärkt, um persönlichkeitsfeste und emotional sowie sozial kompetente Mitarbeiter zu qualifizieren“, meint Tanja Volke-Groh.

Die Hochschule Esslingen versucht, die Social Skills ihrer Studenten auf spezielle Art und Weise zu fördern: Dort sind Bachelor-Studenten der Fakultät für Mechatronik und Elektrotechnik verpflichtet, 60 Stunden Sozialarbeit zu absolvieren. Sie können etwa im Bildungshaus der Hochschule mit Kindergartengruppen, Jugendlichen oder Flüchtlingen etwas schweißen, Schmuck basteln, 3D-Druck erklären. „Wir werden niemanden bekehren, der nicht will; für manche ist es mehr eine Last“, meint der Dekan der Fakultät, Rainer Würslin. Aber interessanterweise seien die Studenten mit mehr Sozialkompetenz auch diejenigen, die eher ihr Studium schafften. Tatsächlich fördern sich „klassische“ kognitive Intelligenz und emotionale Intelligenz gegenseitig.

PROFESSIONELL UND RESPEKTVOLL

Relativ schnell zu lernen sind die Soft Skills, die gemeinhin als Business-Knigge bekannt sind: Wie meistere ich ein Geschäftsessen, wie kleide ich mich im Job? „Lieber etwas zu formell als zu leger“, rät Knigge-Trainerin Christina Tabernig. Vor einem Bewerbungsgespräch lohnt es sich, auf der Website des Unternehmens nachzuschauen, wie sich die Geschäftsführung präsentiert.

Führungskräfte müssen hingegen verstärkt auf ihre Soft Skills achten. Im Grunde müssen sie zwar auf dieselben Dinge Wert legen wie ihre Mitarbeiter, es gibt aber ein paar zusätzliche Anforderungen – etwa Mitarbeitermotivation, Feedback und Entscheidungsfähigkeit. „Um ein digitales Unternehmen zu führen, muss man kein Technologe sein“, lautet denn auch das Fazit einer internationalen Studie der Unternehmensberatung Deloitte. Vielmehr stünden an der Spitze von digital erfolgreichen Unternehmen Menschen mit starken Soft Skills. ☘



Bloomy-Days-Gründerin Franziska von Hardenberg gibt nicht nur selbst Feedback, sondern fragt Mitarbeiter auch nach ihrer Meinung. (Foto: Bloomy Days)

SO GEBEN FÜHRUNGSKRÄFTE RICHTIG FEEDBACK

„ZU VIEL LOB GIBT ES NICHT“

Feedback zählt zu einem der größten Schlagwörter in der modernen Führungskultur, gerne gekoppelt mit dem Adjektiv „konstruktiv“. Doch das sind oft nicht mehr als Worthülsen. Was gutes Feedback wirklich ausmacht.

TEXT **LISA HEGEMANN**

Was für Reaktionen ein Feedback auslösen kann, weiß Gründerin Miriam Wohlfarth. Als Geschäftsführerin des Startups Ratepay führt sie mittlerweile mehr als 100 Mitarbeiter. Für sie zählt ein offener und ehrlicher Umgang miteinander. „Ich bin ein direkter und emotionaler Mensch“, sagt sie. Genauso äußert sie auch Feedback.

Doch nicht jeder Mitarbeiter geht mit Lob oder Kritik gleich um – ganz im Gegenteil. Das hat auch Wohlfarth feststellen müssen. So fordert einer ihrer engsten Mitarbeiter regelmäßig Feedback ein. Er will ständig wissen, was er noch verbessern kann. Kritik stört ihn nicht. „Er sagt immer, er sei noch jung und müsse dazulernen“, sagt Wohlfarth.

Aber längst nicht jeder nimmt Feedback so locker. Als die Gründerin einmal die E-Mail eines anderen Mitarbeiters an einen wichtigen Kunden las, stellte sie fest: Das Business-Englisch des Angestellten war „suboptimal“. Sie sprach den Mitarbeiter direkt darauf an. Doch der reagierte mit Abwehr. „Er war nicht sehr offen für Verbesserungsvorschläge“, berichtet Wohlfarth. Der Mitarbeiter habe mit der direkten Konfrontation ein Problem gehabt.

Genau diese Unterschiede machen das Thema Feedback für Führungskräfte so schwierig. Was den einen motiviert, kann den anderen demotivieren; was den einen zu besserer Leistung antreibt, sorgt bei dem anderen für innerlichen Rückzug. Dabei benötigen wir alle gelegentlich Feedback im Job – ob als Mitarbeiter,

Teamleiter oder Gründer. Gerade durch die Rückmeldung anderer lernen wir, worin wir uns noch verbessern können und worin wir schon ganz gut sind. Wir reflektieren dadurch unser Verhalten sowie Handeln und können es, wenn nötig, ändern.

In der Fachsprache hat diese Art der Reflektion einen Namen: Johari-Fenster. Die US-amerikanischen Forscher Joseph Luft und Harry Ingham visualisierten mit dieser Methode bereits in den 1950er Jahren das Selbstbild der Menschen. Vereinfacht gesagt untersuchten sie Verhaltensmuster, die eine Person bewusst oder unbewusst preisgibt. Ein Teil ihrer Theorie: Wir alle besitzen einen blinden Fleck, also Verhaltensmuster, die wir nicht wahrnehmen.

Henryk Lüderitz hält das Johari-Fenster für die „Grundlage des Feedbacks“. „Beim Feedback sollte es darum gehen, sich mit unbewussten Verhaltensweisen auseinanderzusetzen“, sagt der Führungskräfte-Coach aus Düsseldorf. Denn durch die Rückmeldung anderer kann jeder seinen blinden Fleck erkennen und entfernen.

GENERATION Y WILL MEHR ZUSPRUCH

Deutsche Unternehmen vernachlässigen das Thema Feedback allerdings gewaltig: In mehr als der Hälfte der Firmen mangelt es an effektivem Feedback, wie eine Studie der Beratung Willis Towers Watson von 2015 belegt. Demnach fehlt es in 31 Prozent der befragten Unternehmen an Zeit. 60 Prozent sagen sogar, dass ein regelmäßiger Kontakt zwischen Mitarbeiter und Managern kaum vorhanden sei.

Ein Problem, denn gerade die junge Generation gibt sich mit dem alten Leitsatz „Keine Kritik ist Lob genug“ nicht mehr zufrieden. Unter den 18- bis 34-Jährigen wünschen sich 48 Prozent mehr Zuspruch, heißt es in einer Umfrage des Beratungsunternehmens Von Rundstedt. Jeder vierte Befragte kritisiert demnach auch, dass der Vorgesetzte immer nur dieselben Mitarbeiter lobt beziehungsweise tadelt.

Allerdings: Eine Allerweltsformel für die perfekte Kritik oder das perfekte Lob existiert nicht. „Feedback lässt sich nicht am Reißbrett entwerfen“, sagt Lüderitz. Denn wie bei jedem Thema, das mit Menschen zusammenhängt, ruft eine Herangehensweise unterschiedliche Reaktionen hervor. Chefs müssen sich deshalb auf jeden Mitarbeiter individuell einstellen. Deshalb müsse Feedback „gut vorbereitet“ sein, sagt Lüderitz. Führungskräfte können sich dem perfekten Feedback mit verschiedenen Punkten nähern.



Wer Feedback per E-Mail oder Chat geben will, sollte vorsichtig sein. Dort gibt es keine Mimik und Gestik, Äußerungen können anders ankommen, sagt Führungskräfteberaterin Jutta Talley.

Das fängt damit an, dass sich ein Teamleiter bewusst werden muss, was er eigentlich kritisieren oder loben will. „Führungskräfte können sich fragen, ob sie eher den Prozess kritisieren, das Verhalten

oder die fachliche Ebene“, sagt Jutta Talley, die Chefs in Hannover berät. Wenn jemand beispielsweise den Prozess kritisiert, geht es darum, wie ein Mitarbeiter ein Projekt betreut hat. Auf der fachlichen Ebene zählen eher Details, also ob das Projekt etwa inhaltlich stimmig war. Beim Verhalten hingegen kann es auch um die Art und Weise des Umgangs gehen – beispielsweise wenn sich jemand rücksichtslos gegenüber Kollegen verhält.

Bevor eine Führungskraft Feedback äußert, sollte sie sich aber nicht nur ihrer eigenen Prioritäten bewusst werden. Sie sollte sich auch fragen, was sie sich davon verspricht. „Der Chef muss definieren, was er eigentlich von den Mitarbeitern will“, sagt Bernd Geropp, der selbst schon als Führungskraft gearbeitet hat und mittlerweile als Berater tätig ist. Eine Führungskraft müsse sich beispielsweise bewusst machen, dass Kritik allein nicht ausreicht: Es muss dem Mitarbeiter auch möglich sein, sich zu verbessern. „Wenn ein Chef die piepsige Stimme seines Mitarbeiters kritisiert, bringt das wenig – die kann er ja nicht ändern“, so Geropp.

Passgenau muss neben der Art der Kritik der Zeitpunkt sein. Auch das sollte eine Führungskraft vorher abfragen. „Wer schon fast mit dem Kopf auf der Tischplatte liegt, dürfte wenig Nerv für Feedback haben“, sagt Geropp. Was hilft: Den Mitarbeiter direkt zu fragen, ob er kurz Zeit habe und man ihm Feedback geben dürfe. Darauf sagen erst einmal die wenigsten „nein“. Gleichzeitig hat aber jeder die Möglichkeit, auch abzulehnen, wenn es nicht passt. „Das muss man dann respektieren und zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal nachfragen“, sagt Geropp.

Trotzdem sollte ein Feedback zeitnah nach einem Ereignis kommen. Bei Ratepay gibt es zwar einmal im Jahr ein offizielles Mitarbeitergespräch. Miriam Wohlfarth legt aber auch Wert auf kurzes Feedback zwischendurch. „Meistens gebe ich intuitiv Rückmeldungen“, sagt sie. So lobt sie beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe besonders gut gemeistert hat, oder hinterfragt einen Prozess, wenn sie das Gefühl hat, dass er nicht richtig läuft. Die direkte Rückmeldung sorgt für zwei Vorteile: Der Mitarbeiter erhält direkt die Chance sich zu verbessern. Und es stauen sich nicht monatelang lauter Kritikpunkte an, die sich dann in einem großen Schwall im Jahresgespräch entladen.

Wie im Jahresgespräch sollte die Führungskraft aber ein Vier-Augen-Gespräch suchen. Feedback sollte man nie in einer großen Runde geben. Das kann den Mitarbeiter in eine unangenehme Situation bringen. Für das Vertrauensverhältnis ist es wichtig, dass das Gespräch nur im engsten Kreis stattfindet. Hier kann sich auch der Mitarbeiter freier äußern. Jutta Talley rät auch dazu, bei digitalem Feedback vorsichtig zu sein. „Gerade wenn Kritik über ein Chatprogramm oder per E-Mail geäußert wird, fehlt oft Gestik und Mimik, mit der sich die Worte einordnen lassen“, sagt sie. „Das sollten Führungskräfte bedenken.“

MEHRWERT FÜR ALLE

Doch was macht gutes Feedback aus? Auch wenn es keine Allerweltsformel gibt, so können sich Führungskräfte doch an ein paar Punkten entlanghangeln. Ein Schlagwort, das bei dem Thema gerne fällt: konstruktives Feedback. Hinter dieser Worthülse steckt die Idee, Kritik und Lob so zu verpacken, dass der Mitarbeiter damit tatsächlich etwas anfangen kann. „Ein Feedback muss allen Beteiligten einen Mehrwert bringen“, sagt Berater Lüderitz. Es dürfe nicht nur auf den Vorteil des Chefs bedacht sein. Auch der Mitarbeiter müsse danach benennen können, warum er etwas richtig oder falsch gemacht hat und wie er es konkret ändern kann.

Ein Kriterium konstruktiven Feedbacks: Es sollte nicht verallgemeinernd sein. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise ständig zu spät zu Meetings erscheint, liegt der Satz „Du kommst immer zu

spät“ nahe. Aber: „Ein Mitarbeiter wird immer einen Punkt nennen können, an dem das doch nicht so war“, sagt Geropp. Das widerlegt die Aussage. Deshalb sollte Feedback immer aus der Ich-Perspektive vorgetragen werden und konkrete Beispiele enthalten: „Mir ist aufgefallen, dass du bei den vergangenen drei Meetings immer erst eine Viertelstunde später da warst als alle anderen.“



Miriam Wohlfarth gibt Feedback eher intuitiv: Wenn die Gründerin etwas stört, dann sagt sie es direkt. Damit zählt sie zu einer Ausnahme in der deutschen Führungskultur: Feedback wird grundsätzlich noch unterschätzt.

Der Satz spiegelt ein weiteres wichtiges Kriterium wider: Sachlichkeit. „Ich darf als Chef nie persönlich werden“, sagt Berater Geropp. Egal, wie sehr ein Fehler nervt: Es sollte nie zu ausfallenden Sätzen wie „Warum kriegst du das nie hin?“ oder „Was fällt dir eigentlich ein?“ führen. Das drängt den Mitarbeiter in eine Abwehrhaltung. In einer solchen Situation wird er sich nicht ernsthaft mit dem Fehler beschäftigen, sondern viel mehr über die Wortwahl aufregen – und das zurecht.

Feedback ist aber nicht einseitig. Wenn die Gründerin Franziska von Hardenberg feststellt, dass in ihrem Startup Bloomy Days etwas nicht läuft, dann spricht sie den Mitarbeiter nicht nur an – sie fragt auch, wo es hakt. „Mir ist es wichtig, dass wir nicht problemorientiert, sondern lösungsorientiert arbeiten“, sagt sie.

Sie nennt ein Beispiel aus dem Vertrieb: Ihr Unternehmen, das Blumen verschickt, macht einen Teil seines Umsatzes über B2B-Geschäfte. Weil sich das Sales-Team auch um Rechnungen kümmerte, entwickelten sich die Erlöse aber nicht so schnell wie erwartet. Es stellte sich heraus: „Die Mitarbeiter hatten keine Zeit mehr, rauszugehen, weil sie sich so viel mit operativen Aufgaben beschäftigten“, sagt von Hardenberg. Es lag also nicht allein an den einzelnen Mitarbeitern, dass die Ziele nicht erreicht wurden. Die Lösung: Ein Tool, das gewisse Prozesse automatisiert und mit dem sich die Arbeitsschritte verkürzen ließen.

Nicht nur zu kritisieren, sondern auch eine Lösung anzubieten – auch das zählt zu gutem Feedback. Eine Führungskraft darf den Mitarbeiter nicht allein damit lassen. „Es ist sehr wichtig, dem Feedback einen Sinn hinzuzufügen“, sagt Lüderitz. Was er damit meint: Handlungswege aufzeigen, mit der sich die Situation ändert. „Eine Führungskraft sollte den Mitarbeiter fragen, wie er sich die Umsetzung vorstellt, ob er dabei Hilfe braucht und welches Ziel er selbst für realistisch hält“, sagt der Berater. Nur so lässt sich ein Fehlverhalten korrigieren.

Auch Miriam Wohlfarth reagierte so, als sie das verbesserungswürdige Englisch ihres Mitarbeiters entdeckte: Sie bot ihm eine Weiterbildung auf Kosten von Ratepay an. Dadurch gab sie dem Beschäftigten die Möglichkeit, seine Wissenslücke zu füllen. Die Gründerin will aber nach einem Feedback nicht jeden Schritt kontrollieren. Sie sagt: „Ich vertraue darauf, dass unsere Mitarbeiter eigenständig agieren.“ Bisher sei sie nicht enttäuscht worden.

LOBE, WEM LOB GEBÜHRT

Aber: Feedback muss nicht immer negativ sein. „Ich finde es sehr wichtig, jemanden zu loben, wenn er etwas gut gemacht hat“, sagt Miriam Wohlfarth. Damit zeige man Wertschätzung für die Arbeit des Beschäftigten. Franziska von Hardenberg sieht das ähnlich. „Zu viel Lob kann es gar nicht geben“, sagt sie. Es sei „ein unfassbarer Katalysator“. Sie berichtet von einem Fall, in dem sie eine neue Blumensorte verschicken wollte. Doch für die Pflanze fehlte die für Bloomy Days typische Pflegekarte, auf der steht, wie oft die Blume gegossen werden muss und welche speziellen Pflegehinweise zu beachten sind. Ein Fotograf ließ sich nicht aufreiben. Die Mitarbeiter regelten das Problem selbst, indem eine Kollegin einsprang und das Bild schoss. Binnen einer Stunde lag die Karte fertig auf dem Tisch von Franziska von Hardenberg. „Das fand ich einfach großartig“, sagt sie. Noch am selben Tag lobte sie das Team im internen Chatprogramm. „Man muss herausstellen, dass solche Dinge nicht selbstverständlich sind“, sagt sie.

Feedback darf nicht nur vom Chef kommen, sondern auch vom Mitarbeiter. „Wenn mich an meinem Vorgesetzten etwas stört, darf ich ihm das sagen“, meint Bernd Geropp. Er empfiehlt Führungskräften, eine solche Äußerung als Vertrauensbeweis zu betrachten. Denn die Offenheit sei ein Zeichen dafür, dass es keine Angstkultur im eigenen Team gebe. Das Feedback niederzudiskutieren, macht hier keinen Sinn, sagt Geropp: „Auch wenn ich die Situation als Chef vielleicht anders beurteile, sollte ich die Rückmeldung erst einmal annehmen und eine Nacht drüber schlafen.“ Schließlich dauert es eine Weile, um Feedback zu verarbeiten.

„Lob ist ein unfassbarer Katalysator.“

Was Feedback an den Vorgesetzten bringen kann, beweist jeden Montag das „MoMoMe“ bei Bloomy Days. Die Abkürzung steht bei dem Berliner Blumen-Lieferdienst für Montagmorgen-Meeting. In der wöchentlichen Runde erzählt jeder Mitarbeiter in zwei Sätzen, an was er gerade arbeitet. Das klingt vielleicht unspektakulär. Doch es war genau diese Informationskultur, die den Beschäftigten bei Bloomy Days zuvor fehlte.

„Uns ist es wichtig, dass jeder als Unternehmer in unserem Unternehmen arbeitet“, sagt Franziska von Hardenberg. Das bedeutet viel Eigenverantwortung: Jeder soll sich um seine Aufgaben, seinen Themenbereich kümmern. Das funktioniert gut – fast zu gut. Denn durch diese Selbstständigkeit wussten die Mitarbeiter oft nicht, woran die Kollegen gerade sitzen. Das Feedback der Beschäftigten: „Viele haben uns gesagt, dass sie gerne mehr über die Projekte anderer Mitarbeiter erfahren würden“, so von Hardenberg. Die Gründerin nahm das Feedback ernst – heraus kam das Treffen zum Wochenanfang. Ein Beispiel, das zeigt, was eine einfache Rückmeldung bewirken kann. ☒

NETWORK



Mach, was Du willst!

Hauptsache, es begeistert uns und unsere Kunden. Warum wir Digital Heroes wie Dir ein faszinierendes Zuhause bieten? Weil Du bei Vodafone auf ein innovatives Umfeld, tolle Kollegen, spannende Themen, Mobilität in jeder Form und erstklassige Entwicklungsmöglichkeiten triffst. Was hier noch fehlt? Du.

We're at our best when you're at yours.
Die passenden Jobs findest Du unter
vodafone.de/itjobs

Vodafone
Power to you



NEUN TIPPS, WIE UNTERNEHMEN GUTE MITARBEITER HALTEN

GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Mehr Gehalt, eine Beförderung, ein dickes Auto – mehr als materielle Anreize fallen Unternehmen oft nicht ein, um Mitarbeitern ihre Wertschätzung zu zeigen. Stattdessen sollten Chefs das Konzept der Belohnung neu denken. Ob mit dem Ein-Minuten-Lob oder der Zwei-Pizzen-Regel: So können Firmen ihre Mitarbeiter wirklich halten.

TEXT **LISA HEGEMANN**

Wenn ein guter Mitarbeiter geht, ist das ein doppelter Verlust für ein Unternehmen: Es verliert nicht nur eine kompetente Arbeitskraft, es muss auch Zeit investieren, um eine neue zu finden und aufzubauen. Und das ist teuer: Bis zu 40 Prozent des Jahresgehalts eines neuen Mitarbeiters müssen Unternehmen schätzungsweise investieren, um einen Job zu besetzen – inklusive Stellenanzeigen, Bewerbungsgespräche, Einarbeitung und ähnlichem. Das einfachste Mittel gegen diese teure Maßnahme lautet: die eigenen Mitarbeiter zu halten.

Das gilt vor allem für die guten, denn die lassen sich nur schwer ersetzen. Doch woran erkennen Unternehmen einen solchen Mitarbeiter überhaupt? Eine einfache Definition gibt es hier zwar leider nicht, aber es gibt Anhaltspunkte. Betriebswirte haben hierfür eine eigene Bewertung entwickelt: die sogenannte ABC-Analyse, die Mitarbeiter auf Basis ihrer Leistungen beurteilt. Das Forschungsinstitut Gallup unterteilt Mitarbeiter in Mutmacher (A), Mitmacher (B) und Miesmacher (C). Verschiedene Kriterien zeigen, zu welcher Gruppe ein Angestellter gehört: So arbeitet A gewöhn-

lich selbstständig und gilt als visionär. B folgt den Anweisungen und C bremst die anderen eher aus.

In deutschen Unternehmen fallen nach Schätzungen von Gallup nur 16 Prozent der Mitarbeiter in die Kategorie A. 68 Prozent zählen zu den Mitmachern und wiederum 16 Prozent zu den Miesmachern. „Die Spreizung von A- bis C-Mitarbeitern ist sehr viel größer, als ein durchschnittlicher Arbeitgeber glaubt“, sagt Personalberater Jörg Knoblauch im Gespräch mit t3n. Wenn ein Beschäftigter also in Kategorie A fällt, dann sollte ein Unternehmen alles tun, um ihn zu halten.

Dass das derzeit nicht einfach ist, belegt eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft. Demnach haben 2015 fast ein Drittel der Beschäftigten ein neues Arbeitsverhältnis angefangen oder beendet – fünf Prozent mehr als noch 2011. Der Grund dafür ist simpel: Je weniger Arbeitslosigkeit, desto mehr Job-Wechsel, wie IW-Experte Holger Schäfer der „FAZ“ sagte. Für Unternehmen bedeutet das, dass sie neue Wege finden müssen, um Angestellte von sich zu überzeugen.

1. Mit den Mitarbeitern reden – ständig

Der erste Tipp für die Mitarbeiterbindung lautet: Reden. „Das klingt vielleicht banal, aber am Ende musst du mit deinen Mitarbeitern sprechen“, sagt Jung-Unternehmer und Marketing-Experte Dominic Multerer. Statt eines Jahresgesprächs regt er monatliche Feedback-Runden mit dem Beschäftigten an. Dadurch weiß der Chef, was die Mitarbeiter stört, und kann reagieren.

Der Vorgesetzte muss sich auch mit der Entwicklung seiner Angestellten auseinandersetzen. Nur jeder dritte Beschäftigte gibt an, aus einem Dialog mit seinem Chef etwas Nützliches für seine Arbeit mitgenommen zu haben, so der Gallup Engagement Index 2015. Ein Mitarbeitergespräch sollte sich daher nicht nur auf die Wünsche des Angestellten konzentrieren. Vor allem bei A-Mitarbeitern sollte es auch darum gehen, was er konkret besser machen kann und wie er neue Ziele erreicht. Denn wenn A-Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie sich nicht mehr weiterentwickeln können, schauen sie sich nach einem Arbeitgeber um, der dies bietet.

Aber Achtung: Während sich der eine über Mitarbeitergespräche freut, nerven sie den anderen eher. „Das Gespräch sollte kein Muss sein“, sagt Dominic Multerer. Das führe bei manchen Beschäftigten eher zu Unzufriedenheit als zu einer guten Arbeitsatmosphäre. „Es ist wichtig, auf die individuellen Wünsche einzugehen.“



Dominic Multerer hilft Führungskräften im Umgang mit Mitarbeitern und Marketing. Er vertritt die Meinung, dass ein Unternehmen regelmäßiges Feedback einfordern muss, um ein Gefühl für die Stimmung unter den Mitarbeitern zu bekommen.

2. Ratschläge annehmen

Wer einen Mitarbeiter schätzt, sollte auch dessen Meinung einholen. Oft baut ein Beschäftigter jahrelang eine Kompetenz auf und sammelt Erfahrung – aber niemand nimmt ihn ernst, wenn er

einen Prozess kritisiert. „Ich habe erlebt, dass ein Mitarbeiter vier Jahre lang in einem Unternehmen arbeitete und einen Vorschlag einbrachte, wie sein Arbeitgeber etwas besser machen könnte“, sagt Multerer. Doch der Chef reagierte nur mit den Worten: „Netter Vorschlag, aber wir machen das schon immer so.“ Eine solche Aussage vermittelt den Eindruck, dass die Meinung des Angestellten nicht zählt – und das frustriert.

Um das zu vermeiden, sollte sich der Vorgesetzte den Vorschlag sehr genau anhören. Denn: Wer lange für ein Unternehmen arbeitet, wird einen guten Grund haben, wenn er einen Prozess verändern will. Ist die Idee trotzdem nicht passend, muss eine Führungskraft ihr „Nein“ auch begründen. So zeigt sie, dass sie den Vorschlag ihres Mitarbeiters ernst nimmt.

3. Eigene Schwächen erkennen

Schwächen werden in der Chefetage gerne totgeschwiegen. Das ist ein Problem: Laut Gallup Index 2015 hat jeder vierte Beschäftigte wegen seines Chefs gekündigt. Führungskräfte sollten sich daher mit ihren Fehlern beschäftigen – und die kennen die Mitarbeiter oft am besten. „Kein Vorgesetzter ist unfehlbar“, sagt Personalberater Knoblauch. Gerade wenn ein Mitarbeiter mit seinem Chef unzufrieden ist oder sich unfair behandelt fühlt, kann dieser im Gespräch durch offene Fragen wie „Was kann ich noch besser machen?“ Probleme ansprechen.

Allerdings äußert nicht jeder Mitarbeiter gerne direkt Kritik, denn das erfordert Mut und Vertrauen. Ehrliches Feedback bekommen Führungskräfte manchmal eher über einen anonymen Fragebogen oder eine Online-Umfrage. Doch egal, wie die Rückmeldung der Beschäftigten zustande kommt – es geht vor allem darum, wie Vorgesetzte mit der Kritik umgehen. Statt sich zu rechtfertigen, sollten sie nachfragen, was den Mitarbeiter genau stört.

4. An die Bequemlichkeit denken

Nichts ist Mitarbeitern wichtiger als das Betriebsklima, wie eine Umfrage des Arbeitsministeriums zeigt. Auf einer Skala von eins (unwichtig) bis fünf (sehr wichtig) bewerteten die Befragten das Betriebsklima mit 4,3 – noch vor Gehalt und persönlichem Kontakt.

„Eine familiäre Atmosphäre schaffen Unternehmen, in dem sie das Gefühl von Zusammenhalt kreieren“, sagt Jörg Knoblauch. Er berichtet von einem Software-Unternehmen, dessen Chef mit seinen Mitarbeitern „weg von der Work-Life-Balance hin zum Work-Life-Blend“ will. Statt aus Arbeit und Freizeit einen Gegensatz zu machen, soll beides zusammen kommen: durch gemeinsames Kochen, Volleyballspiele, Mountainbike-Touren und kostenlosen Cappuccino. „Es geht dabei um Kreativität, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie mir etwas wert sind“, so Knoblauch. Zu den Vorreitern solcher Konzepte zählen US-Konzerne wie Google. Bei dem Suchmaschinenanbieter gibt es alles von Billardtischen und Kicker über Parks bis hin zu einem Büro im Stil eines Pubs.

Dominic Multerer bezeichnet das als „Mitarbeiter-Service“: Das Unternehmen bietet einen Mehrwert für die Beschäftigten. „Wer eine Kantine und einen Kindergarten baut, macht das Leben seiner Mitarbeiter bequemer“, sagt er. Für die Mitarbeiterbindung ist das durchaus relevant – wer will sich schon um einen Kindergartenplatz kümmern, wenn er diesen bei seinem aktuellen Arbeitgeber automatisch bekommt? Unternehmen wie Facebook und Apple gehen sogar noch einen Schritt weiter: Sie bieten Frauen beispielsweise an, ihre Eizellen einfrieren zu lassen, und übernehmen dafür die Kosten. Mitarbeiterinnen werden so dazu angeregt, erst später Kinder zu bekommen. Eine Bindungsmaßnahme der speziellen Art.

5. Pläne und Fehler offen besprechen

Ob bei der Budgetplanung, dem nächsten großen Projekt oder der allgemeinen Strategie – viele Entscheidungen treffen Chefs allein

oder höchstens noch gemeinsam mit der nächsten Management-Ebene. Mitarbeiter erfahren davon meist erst, wenn alles schon beschlossen ist. Für die Identifikation mit dem Unternehmen wirkt sich das allerdings negativ aus: Beschäftigte haben das Gefühl, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, ihre Meinung keinen Einfluss hat und sie ohnehin nichts ändern können. Ein Grund für mehr Distanz zum Arbeitgeber.

Transparenz ist deshalb ein wichtiges Mittel, um Angestellte zu halten. „Wenn der Chef seinen Mitarbeitern erklärt, was für das nächste Jahr geplant ist und warum, schafft er eine Bindung zum Unternehmen“, sagt Multerer. Viele Firmen sprechen seiner Erfahrung nach nie über ihre Ziele und geplante Veränderungen. Die Mitarbeiter stehen dann oft ratlos vor neuen Aufgaben und wissen nicht, warum diese notwendig sind. Multerer rät Führungskräften zu mehr Kommunikation: „Wer etwas verändern will, sollte die Meinung seiner Mitarbeiter einholen“, so Multerer. Denn: Wenn Beschäftigte ihre Zukunft mitgestalten können, seien sie prinzipiell zufriedener.

6. Neuer Jobtitel? Braucht es nicht immer

Manche Theorien der Verhaltensforschung haben es aus der Psychologie in den Arbeitsalltag geschafft. Dazu zählt beispielsweise das Belohnen nach B. F. Skinner: Für eine richtig ausgeführte Tätigkeit gibt es eine Anerkennung, einen Preis, eine Würdigung. Beispiel: Wer gute Arbeit leistet, der erhält mehr Geld oder wird befördert. Prinzipiell macht ein Unternehmen damit auch nichts falsch. Doch statt alle Mitarbeiter mit den gleichen Incentives zu locken, sollte es individuelle Anreize finden.

Das zeigt das Beispiel der Beförderung besonders gut: Viele Teamleiter wollen ihrem Firmenprimus einen Gefallen tun, wenn sie ihn in eine höhere Position beordern. Doch nicht jeder wünscht sich mehr Verantwortung oder einen Chefposten. Einem Mitarbeiter, der mit seiner Position glücklich ist, können Unternehmen ihre Wertschätzung auch anders zeigen.

Dabei gilt: Geld ist nicht alles. Die einen reagieren auf gute Worte, die anderen auf Geschenke, sagt Jörg Knoblauch. Ein Chef müsse herausfinden, was für seinen Mitarbeiter zählt. So brauche der extrovertierte Verkäufer eine andere Art der Belohnung als der introvertierte Controller, erklärt er. Das kann alles sein – eine Weiterbildung, mehr Urlaub oder auch eine interne Anerkennung wie der „Mitarbeiter des Monats“. Aber auch wenn Geld nicht mehr die einzige Form der Wertschätzung darstellt: Unternehmen sollten nicht glauben, dass es gar keine Rolle mehr spielt. Wer seine Mitarbeiter schlecht bezahlt, darf sich nicht wundern, wenn sie gehen – allen anderen tollen Gesten zum Trotz.

7. Das Ein-Minuten-Lob

Auch wenn ein gutes Wort nach keiner sonderlich hochwertigen Belohnung klingt: Wertschätzung sollte ein Arbeitgeber nicht nur materiell zeigen. Lob ist ein einfacher Weg, um Mitarbeitern die eigene Wertschätzung zu verdeutlichen.

Jörg Knoblauch hat dafür in seinem Unternehmen das „Ein-Minuten-Lob“ etabliert: Die Führungskräfte seiner Firma loben täglich einen Mitarbeiter. Dabei geht es nicht um ausufernde Hymnen, sondern um kurze Aufmerksamkeiten. Hat der Mitarbeiter eine tolle Powerpoint-Präsentation gehalten, einen neuen Kunden gewonnen oder einem anderen geholfen? All das kann als Grund schon ausreichen. Allerdings: Das Lob darf nicht gezwungen wirken, sondern muss ehrlich sein. Also lieber einen Tag aussetzen, als einfach irgendetwas hervorzuheben.

8. Die Zwei-Pizzen-Regel

Wer wissen will, wie er seine Mitarbeiter halten kann, muss sie persönlich kennen. „Eine Führungskraft sollte wissen, wie es einem

Mitarbeiter gerade geht“, sagt Multerer. Das könne man zwar nicht von einem Chef mit 300 Angestellten erwarten, aber dafür gebe es ja Abteilungsleiter. Sie müssten die Stimmung ihres Teams kennen. Für Multerer eine entscheidende Führungsqualität: „Wer nicht weiß, wie es den Mitarbeitern geht, ist kein guter Chef.“

Damit das klappt, muss die Teamgröße begrenzt werden. Amazon-Gründer Jeff Bezos hat in seinem Konzern die sogenannte „Zwei-Pizzen-Regel“ eingeführt: Ein Team sollte immer nur so groß sein, dass zwei Familienpizzen für alle ausreichen. Umgerechnet bedeutet das: höchstens fünfzehn bis zwanzig Mitarbeiter pro Team.



Einer der wichtigsten Aspekte, um Mitarbeiter zu halten, ist die Atmosphäre in einem Unternehmen, sagt Jörg Knoblauch. Der Unternehmer berät Führungskräfte seit Jahrzehnten.

9. Mitarbeiter werben Mitarbeiter

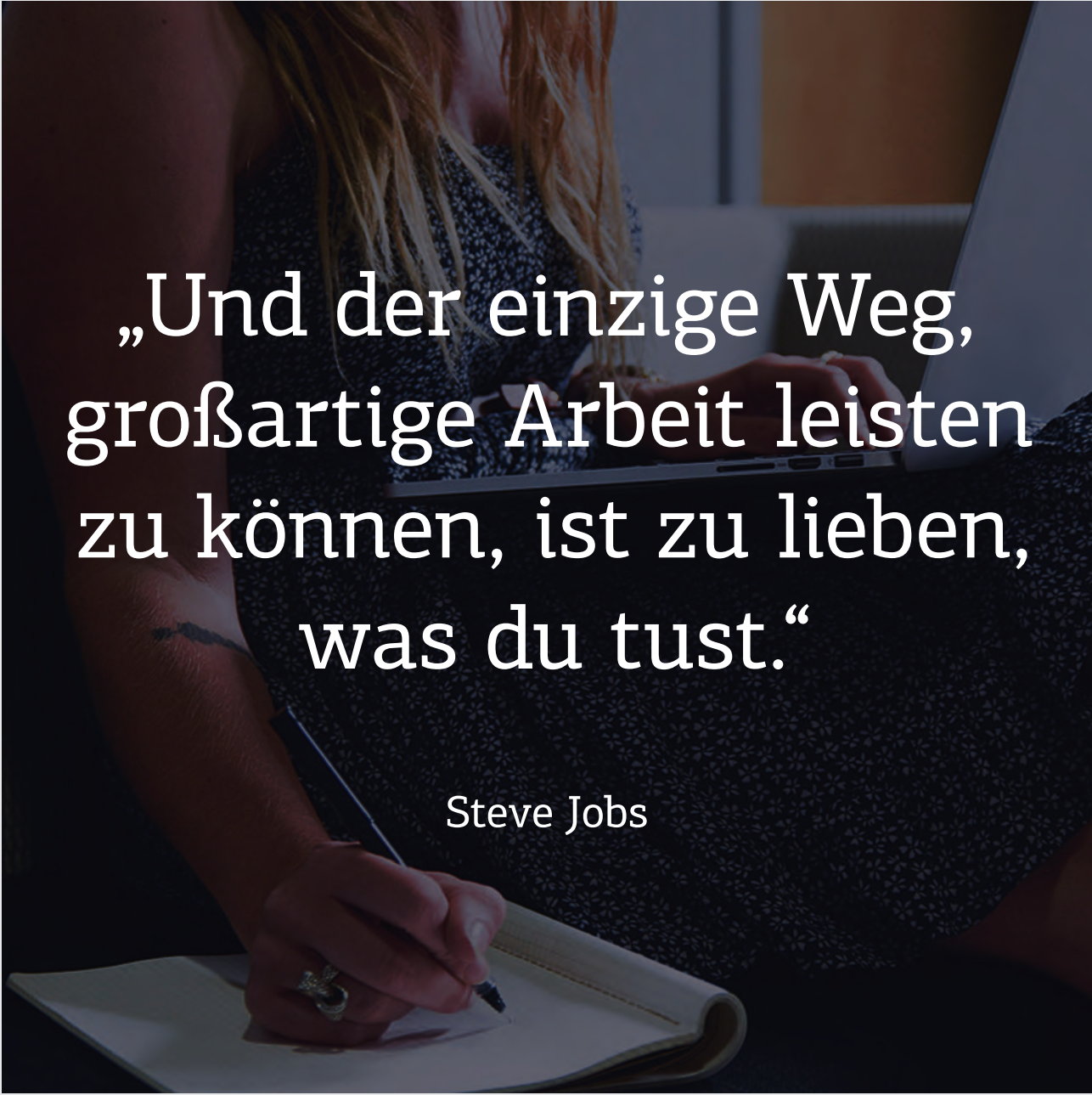
Ein gutes Arbeitsklima entsteht auch, wenn ein Unternehmen seine Beschäftigten in den Auswahlprozess neuer Mitarbeiter einbezieht und sie gezielt nach ihren Empfehlungen fragt. Das hat gleich zwei Vorteile: Unternehmen können so erstens viel gezielter die Personen ansprechen, die für sie interessant sein könnten. Laut einer Studie der Fachhochschule für Ökonomie und Management von 2015 kommt jede zweite Bewerbung über einen Hinweis zustande. „Die meisten Einstellungen entstehen nicht über Bewerbungen, sondern über Empfehlungen“, sagt Knoblauch.

Zweitens sorgen die Empfehlungen aus der eigenen Belegschaft auch für mehr Bindung zum Betrieb: Die Mitarbeiter können plötzlich mit ihrem besten Freund zusammenarbeiten. „Wer seine Freunde im Unternehmen hat, wird es seltener wieder verlassen“, so Knoblauch.

FAZIT

Kommunikation, Wertschätzung und Mitbestimmung: Für jede Führungskraft sind das die drei Grundprinzipien, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Jeder Chef sollte daher ein offenes Ohr für die Probleme und Wünsche seiner Belegschaft haben sowie die eigenen Sichtweisen hinterfragen.

Gerade bei einem Leistungsträger müssen Unternehmen ganz genau hinhören: Sucht er neue Herausforderungen, sollten sie ihm diese bieten; wünscht er eine stärkere Einbindung, sollten sie regelmäßig nach seiner Meinung fragen; kritisiert er die Vorgesetzten, sollten sie darauf eingehen. Doch so sehr sich Unternehmen auch um A-Mitarbeiter bemühen mögen – am Ende muss immer auch die Atmosphäre im Unternehmen stimmen. Ansonsten bringt alle Aufmerksamkeit nichts. ☒

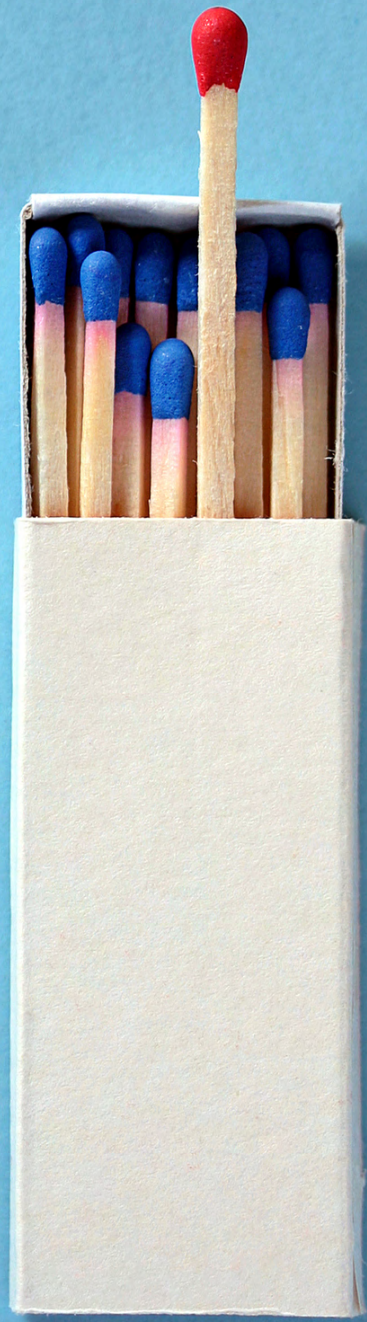


„Und der einzige Weg,
großartige Arbeit leisten
zu können, ist zu lieben,
was du tust.“

Steve Jobs



Finde einen Job, den du liebst. ♥



TIPPS FÜR DIE PERFEKTE BEWERBUNG

ALLES, NUR NICHT NORMAL

Die Arbeitsplätze in der Tech-Branche sind begehrt – eine gute Bewerbung ist daher umso wichtiger. Was sich Personalchefs in digitalen Unternehmen wünschen.

TEXT **MANUEL HECKEL**

Irgendwo drückt auch in diesem Moment irgendjemand auf den „Upload“-Button einer Karriereseite – und ein neuer Auswahlprozess beginnt. Und das immer und immer wieder: 3,4 Millionen Menschen haben 2015 in Deutschland eine neue Stellung angenommen. In der Tech-Branche haben sich die Auswahlprozesse in den vergangenen Jahren dabei stark professionalisiert: Besonders begehrte Arbeitgeber suchen nach besonders begehrten Talenten. Um bei den interessanten Adressen anzukommen, müssen Kandidaten die richtige Mischung aus Ausbildung, Erfahrung und Mindset mitbringen. Das macht das Matching kompliziert. „Ich will das Leuchten in den Augen sehen, wenn sich jemand tief mit einem Thema beschäftigt hat“, sagt Katrin Müller, Head of Talents beim Fintech-Inkubator Finleap.

Doch was tun, damit das Wunschunternehmen genau dieses Leuchten überhaupt erst einmal zu sehen bekommt? Um mit potenziellen Arbeitgebern ins Gespräch zu kommen, hilft ein Blick in das eigene Netzwerk. Wer bei Xing, LinkedIn, Facebook oder Twitter eine Verbindung in eine Wunschfirma entdeckt, sollte diese nutzen und die Kontakte dort auf sich aufmerksam machen. Denn Unternehmen schätzen die Einstellungsvorschläge, die von den eigenen Mitarbeitern an sie herangetragen werden: „Sehr viele Kandidaten erhalten wir über Empfehlungen“, sagt Silvia Bialy, verantwortlich für das Recruiting bei der Digitalagentur Valtech, „da wird dann oft schon im Vorfeld über vieles gesprochen.“

Nirgendwo ist die Erfolgsquote höher als bei Bewerbungsverfahren, die auf dem persönlichen Weg zustande kommen: Wenn es um das Recruiting von Akademikern geht, führt einer von zwei Kontakten zur Besetzung, wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) [1] zeigt. Häufig gilt dabei: Je kleiner die Unternehmen sind, desto begrenzter sind ihre Ressourcen,

zahlreiche Kanäle zu bespielen – und umso dankbarer zeigen sich Recruiter über persönliche Empfehlungen.

In jungen Unternehmen setzen etwa drei Viertel der Geschäftsführer auf Mund-zu-Mund-Propaganda, wie eine Bitkom-Umfrage ergab: „Startups wachsen häufig sehr schnell und benötigen dann in kurzer Zeit besonders viele qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Dabei hat sich die Vermittlung über persönliche Empfehlungen bewährt“, sagt Niklas Veltkamp, Teil der Geschäftsleitung bei Bitkom. „Wer in einem Startup anfangen will, sollte daher sein Netzwerk – online wie offline – einspannen.“

AN JEDEM SATZ FEILEN

Und wer keinen passenden Kontakt findet? Der sollte nicht verzagen: Rein zahlenmäßig ist die Bewerbung über ein Formular immer noch der Standard. Aktuell bevorzugen diesen Weg drei Viertel aller Unternehmen, wie eine Umfrage der Universität Bamberg für das Stellenportal Monster [2] zeigt. Heißt auch: An dem Zusammensuchen der richtigen Dokumente kommen die meisten Stellensuchenden nicht vorbei. Doch was ist tatsächlich alles wichtig, bevor der Bewerber auf den „Upload“-Button drückt?

„Sehr geehrte Damen und Herren, hiermit bewerbe ich mich ...“ – schon in der Schule lernen wir heute, wie wir ein Bewerbungsschreiben verfassen sollten. Zahllose Bücher beschäftigen sich ausschließlich mit den richtigen Formulierungen, um beim Personaler Eindruck zu hinterlassen. Doch in der Praxis lässt die Bedeutung des Anschreibens deutlich nach. Aktuell ist es noch für acht von zehn Unternehmen relevant, in Zukunft wohl nur noch für sechs von zehn, wie die Bamberger Umfrage unter 1.000 Firmen zeigt. „Von allen Bewerbungsunterlagen halte ich das Anschreiben für das am wenigsten aussagekräftige“, sagt Silvia Bialy von Valtech.

So manch Personaler ist der Phrasen müde geworden, die sich auf den wenigen Zeilen eines Anschreibens kaum vermeiden lassen.

Aber auch wenn sich die Bedeutung des Anschreibens verändert: Unternehmen handhaben das ganz unterschiedlich. Ein Blick auf die Karriereseiten oder gar ein Anruf verschaffen da Klarheit. „Ein Anschreiben ist Pflicht für Schüler, Studenten und Absolventen“, heißt es etwa bei der Deutschen Telekom. „Wichtig ist: Kommen Sie immer auf den Punkt – Ihr Anschreiben sollte nicht mehr als eine DIN-A4-Seite umfassen.“

„Ein Zertifikat ist wie ein Führerschein – wirklich entscheidend ist die Praxis.“

Wer sich an das Schreiben setzt, sollte also an jedem Satz feilen: Mindestens ein überzeugendes Argument für die eigene Person, für die konkrete Position und für die Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens sollte schon drin stehen. „Das Anschreiben kommt zwar erst im zweiten Schritt, aber es ist ein wichtiger Indikator für die Motivation des Bewerbers“, sagt Katrin Müller.

Viel wichtiger als das Anschreiben ist heutzutage eine sorgfältig aufbereitete Übersicht über die bisherigen beruflichen Stationen. Die amerikanisch geprägte Tech-Branche freundet sich auch hierzulande durchaus mit dem amerikanisierten Lebenslauf an. Das bedeutet, dass Bewerber die einzelnen Stationen zwar kompakt, aber konkret beschreiben. „Ein sehr detaillierter Lebenslauf ist sehr gewünscht, damit wir uns ein gutes Bild machen können“, so Müller. Ein simples „von ... bis ... bei ... als ...“ reicht nicht mehr aus. Das gilt vor allem für ungenau definierte Jobs wie Berater, Software-Experten oder Data Scientists – da sagt der Titel wenig über die konkrete Tätigkeit aus.

Im Lebenslauf geht es daher in erster Linie darum, die eigenen Erfahrungen für die konkrete Position möglichst genau zu belegen: „Was für Projekte hat der Bewerber gemacht, welchen Umfang hatten diese und mit welchen Technologien hat er gearbeitet“, sagt Bialy. Der Umgang mit Software-Programmen, Datenbanken oder Programmiersprachen interessiert die Personaler dabei besonders.

Wer Kunden oder konkrete Projekte benennen darf, für die er oder sie in seiner vorherigen Tätigkeit gearbeitet hat, macht es dem Recruiter noch einfacher, ein genaues Bild zu bekommen. Berufseinsteiger können hier über Studienschwerpunkte, Hausarbeiten oder die Abschlussarbeit berichten: „Ich lasse mir gerne die Bachelor- oder Masterarbeit erklären“, sagt etwa Bialy.

NOTEN NICHT ÜBERBEWERTEN

Nicht so wahnsinnig wichtig dagegen: die konkrete Abschlussnote des Kandidaten. Je mehr ein Zeugnis nach oben oder unten abweicht, desto eher mögen die Recruiter neugierig nachfragen. Ein echtes K.o.-Kriterium ist eine unterdurchschnittliche Abschlussnote aber nur selten – selbst bei den beliebtesten Arbeitgebern: „Wir legen ein besonderes Augenmerk darauf, ob sich der Absolvent

beispielsweise für Non-Profit-Organisationen eingesetzt hat, dort vielleicht den Web-Auftritt gestaltet oder deren Online-Kampagne aufgesetzt hat“, sagt Carolin Ochsendorf, Recruiterin bei Google Deutschland. Diese Faktoren spielen für Google Deutschland eine ebenso große Rolle und könnten laut Ochsendorf eine nicht optimale Note durchaus kompensieren.

Bei Valtech sieht man es ähnlich: „Ein Zertifikat ist wie ein Führerschein – wirklich entscheidend ist erst die Fahrpraxis und die Erfahrung, die jemand mitbringt“, sagt Bialy. Gerne gesehen sind auch Referenzen wie Telefonnummern zu vorherigen Arbeitgebern, Kollegen oder Betreuern in der Ausbildung. Dass die Recruiter tatsächlich durchklingeln, ist noch nicht die Regel – aber es kann die Glaubwürdigkeit einer Bewerbung durchaus erhöhen.

So virtuell die Welt und so digital der Arbeitsalltag aber auch sein mag: Auf das persönliche Kennenlernen legen Unternehmen immer noch großen Wert. „Es ist sogar schon mal jemand extra aus Singapur angereist“, sagt Finleap-Recruiterin Katrin Müller. Wer nicht in derselben Stadt oder im selben Land sitzt wie das Unternehmen, bekommt von den meisten Arbeitgebern standardgemäß zumindest das Bahnticket zweiter Klasse vom Wohn- zum möglichen Arbeitsort bezahlt. In ein oder zwei Gesprächsrunden wollen die Unternehmen dann endgültig entscheiden, ob sie dem Bewerber einen Arbeitsvertrag anbieten – und ob der das überhaupt will.

Häufig sind die Personaler bei den Gesprächen noch dabei, ziehen sich aber nach und nach auf eine Beobachterrolle zurück. Für den fachlichen Austausch sind oft die Mitarbeiter zuständig, die später tatsächlich mit dem Kandidaten zusammenarbeiten. Sie können meist am besten prüfen, ob es passt – menschlich und fachlich. „Für uns sind Bewerbungsgespräche ein Austausch auf Augenhöhe. Im Idealfall lernen die erfahrenen Kollegen selbst noch was dazu“, sagt Valtech-Recruiterin Bialy. Wer gebeten wird, vor möglichen Kollegen eine Programmieraufgabe zu lösen oder eine Case Study zu bearbeiten, der sollte diese ruhig einbeziehen – auch als Beleg der eigenen Teamfähigkeit.

Denn jenseits der fachlichen Kompetenzen bleibt es die Kognitionsdisziplin für Recruiter, die Soft Skills eines Kandidaten in wenigen Stunden zu testen – und für den Bewerber, diese in so kurzer Zeit darzustellen. Um Missverständnisse oder gar teure Fehlbesetzungen zu vermeiden, wird der „Cultural Fit“ immer wichtiger, also die Übereinstimmung von Werten und Einstellungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter.

Das gewünschte Set kann sich je nach zu besetzender Position unterscheiden: Wenn der Unternehmensbauer Finleap etwa Gründer für seine Startups sucht, sind Unternehmergeist und Charisma besonders wichtig. Für analytische Stellen geht es dagegen eher um die große Liebe zum Detail. Auch ein genereller gemeinsamer Nenner ist gewünscht: „Jeder, der hier an Bord ist, trägt die Leidenschaft für ein bestimmtes Thema in sich“, sagt Müller.

Immer mehr Unternehmen definieren daher einen Wertekanon, auf den sie Kandidaten abklopfen. Nicht immer ist klar, was sich hinter Slogans wie „Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass“ oder „Wir sind und bleiben unkonventionell und pragmatisch“ (Zalando) verbirgt. Doch Bewerber sollten ihren Lebenslauf auf Überschneidungen mit diesen Leitsätzen prüfen. Denn auch wenn Personaler im freundlichen Plauderton reden, achten sie doch auf jede Aussage: „Wenn jemand in seiner Freizeit ausschließlich Schach spielt oder alleine Ego-Shooter, dann ist das vielleicht nicht unbedingt ein Indiz für Teamfähigkeit“, so Bialy. ☘

LINKS ➔ Artikel diskutieren und alle Links auf t3n.de/3818

[1] IAB-Kurzbericht: t3n.me/IAB_Bericht

[2] Recruiting-Trends Monster: t3n.me/recruiting_trends

t3n SUCHT PHP- DEVELOPER (M/W)

php, mysql, doctrine, git, elasticsearch, beanstalkd, jira, bamboo, mongodb, redis, behat, typo3 flow, gulp, bower, symfony, html, bootstrap, javascript, jquery, responsive design, ansible, vagrant, nginx, phpunit, phpstorm ...

**1.000 €
BELOHNUNG**

... gibts, wenn du uns einen PHP-Developer (m/w) vermittelst, mit dem ein Arbeitsvertrag zustande kommt. Die Stelle ist zu sofort frei.

t3n.de/phpdev



Wirf doch schonmal 'nen Blick durchs Schlüsselloch: [instagram.com/t3n_magazin](https://www.instagram.com/t3n_magazin)



Die Mitarbeiter des Startups Uniq arbeiten im Frühjahr 2017 eine Woche aus Las Vegas. (Foto: Uniq)

WAS UNTERNEHMEN ATTRAKTIV MACHT

EAT, PLAY, WORK!

Um für Mitarbeiter attraktiv zu sein, gehen immer mehr Unternehmen ungewöhnliche Wege. Sie versuchen es mit völliger Transparenz, mit kürzeren Arbeitszeiten oder mit freier Ortswahl. Die Idee: Glückliche Mitarbeiter sind motivierter – und vertreten das auch nach außen. Für die Arbeitgebermarke ist das goldwert.

TEXT **JAKOB STRULLER**

Wer in Las Vegas arbeiten will, kann seine Bewerbung nach Holzwickede schicken. Dort sitzt das Startup Uniq, das seit Jahren erfolgreich Schnäppchenseiten wie Urlaubsguru.de oder Schnäppchenfee.de betreibt. Meistens arbeiten die rund 150 Mitarbeiter auch in dem kleinen Ort bei Dortmund. Im Frühjahr 2017 aber wird der Firmensitz für eine Woche in die Kasino-Hochburg verlegt – als Belohnung für die Mitarbeiter, denn die kommen natürlich alle mit.

Diese eher ungewöhnliche Form der Dienstreise ist Teil der Unternehmensphilosophie: Die Angestellten sollen sich möglichst wohl fühlen bei ihrer Arbeit. Die Idee: Glückliche Mitarbeiter sind motivierte Mitarbeiter. Und sie ziehen Bewerber an. Wer wollte nicht in einer Firma arbeiten, die mal eben mit Sack und Pack den Kontinent wechselt – einfach, weil es Spaß macht? „Über zu wenig Bewerber können wir uns absolut nicht beklagen“, so Daniel Krahn, Gründer und Geschäftsführer von Uniq. „Praktisch alle nennen unsere Unternehmenskultur als einen der Hauptgründe, warum sie für uns arbeiten wollen.“ Das hat sich inzwischen in der Tech-Branche herumgesprochen.

So gehen immer mehr Unternehmen neue Wege, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen. „In fast allen Branchen beobachten wir mittlerweile, dass es großes Interesse an neuen Formen der Arbeitsgestaltung gibt“, sagt Dennis Stolze, der am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation an der Zukunft der

Arbeitskulturen forscht. „Unternehmen, die sich damit beschäftigen, haben definitiv bessere Chancen, gute Leute auf dem Arbeitsmarkt zu finden.“

Eine Studie der Hochschule der Medien Stuttgart [1] zeigt, wie präsent das Thema mittlerweile ist. Drei Viertel der befragten Firmen haben bereits explizit ihre Arbeitgebermarke definiert oder planen, das zu tun. Und praktisch alle Befragten sind sich einig: Unternehmen müssen sich immer mehr anstrengen, um für Arbeitnehmer attraktiv zu sein.

FIRMENKULTUR SCHLÄGT GELD – MANCHMAL ZUMINDEST

Denn gute Leute sind umkämpft: Ingenieure, Wirtschaftswissenschaftler und vor allem auch IT-Experten sind rar, wie eine Untersuchung der Arbeitsagentur von März 2016 zeigt [2]. Freie Stellen für Informatiker und Software-Entwickler bleiben demnach immer länger unbesetzt. Auf 104 freie Stellen kommen im Schnitt 100 Kandidaten.

Dementsprechend wählerisch sind die Talente. Laut einer Befragung des Karrierenetzwerks LinkedIn [3] schließen mehr als die Hälfte der Befragten den Wechsel zu einem Unternehmen mit einer schwachen Arbeitgebermarke aus. Geld kann das nicht wett machen – jedenfalls nicht nur. Stattdessen finden Bewerber laut der

Untersuchung nicht-monetäre Aspekte immer wichtiger. Dazu gehören etwa eigenverantwortliches Arbeiten, das Arbeitsklima oder der gute Ruf des Arbeitgebers. Die Atmosphäre schlägt mittlerweile manchmal die monetären Aspekte.

„Tatsächlich haben wir einige Führungskräfte, die zu uns gewechselt sind, obwohl sie vorher mehr Geld verdient haben“, so Uniq-Gründer Krahn. Sein Unternehmen gilt seit langem als Vorzeigarbeitgeber. Vor etwa zwei Jahren schon ging der so genannte Feelgood-Manager von Uniq durch die Medien. Mittlerweile kümmert sich ein ganzes Team inklusive Feelgood-Praktikant um das Wohlbefinden der Belegschaft.

Am Anfang standen einfache Maßnahmen wie Obst und Getränke für alle, Kicker oder der berühmte Basketballkorb. Im Laufe der Zeit kamen jedoch eine ganze Menge Angebote dazu: vom gemeinsamen Beachvolleyball über Yoga bis hin zu Kart-Fahren. Das Obst liegt mittlerweile nicht einfach nur in Körben, zwei Küchenkräfte bereiten es zu. Abends gehen die Mitarbeiter gerne gemeinsam aus, die beiden Gründer kommen auch mal mit. „Es geht dabei natürlich nicht immer um die Arbeit“, so Krahn. „Vieles fördert den Teamgeist oder soll einfach Spaß machen.“

Uniq ist nicht das einzige Unternehmen, das den Wert gemeinsamer Aktivitäten erkannt hat. Immer mehr Arbeitgeber wollen mit aufwendigen Freizeitangeboten punkten. Das Adtech-Startup Adjust lädt seine Mitarbeiter zum Beispiel einmal im Jahr zum gemeinsamen Urlaub ein, um so den Zusammenhalt zu stärken und eine gute Außenwirkung zu erzielen. Große Unternehmen schauen sich derlei Wohlfühlmaßnahmen bei Startups übrigens immer öfter ab.

Doch ein Kicker, Sofa oder Kühlschrank mit Gratis-Mate machen noch keinen Top-Arbeitgeber aus. „Wer es bei kosmetischen Maßnahmen belässt, darf sich nicht wundern, wenn sich im Endeffekt wenig ändert“, sagt Fraunhofer-Forscher Stolz. „Unternehmen müssen das ganzheitlich planen.“ Der erste Schritt sei, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Bewerber zu analysieren.

Bei Uniq geht das Feelgood-Management deshalb auch über den reinen Spaß hinaus. Alle Maßnahmen sind eng an die Personalabteilung angedockt. Neue Mitarbeiter bekommen schon vor dem Start eine Welcome-Box mit allen Infos und einem persönlichen Vorstellungsvideo ihres zukünftigen Teams. Außerdem können sie für die ersten Monate in einer der vier firmeneigenen Wohngemeinschaften leben, wenn sie wollen.



Mitarbeiter, die ihr Gehalt und ihre Arbeitszeiten selbst festlegen? So mancher Unternehmer mag da die Stirn in Falten legen. Doch in der Hamburger Digitalagentur Elbdudler gehört das zum Alltag. Dadurch spare man sich „das ganze Theater“ um Gehaltsverhandlungen und Arbeitszeiten, sagt Gründer Julian Vester.

Zweimal im Jahr geht es ins Detail: Per anonymer Umfrage können die Mitarbeiter mitbestimmen, was das Unternehmen verbessern

soll. Auch wenn ein Arbeitnehmer ein Problem hat, gibt es Ansprechpartner. „Unser Feelgood-Management ist auch Konfliktberatung“, sagt Geschäftsführer Krahn.

WENN JEDER DAS GEHALT JEDES MITARBEITERS KENNT

Dass Spaß bei der Arbeit mehr erfordert als ein paar nette Schmankele, weiß auch Julian Vester. Er hat in Hamburg die Digitalagentur Elbdudler gegründet. Sein Anspruch: die Arbeit seiner rund 70 Mitarbeiter so gleichberechtigt wie möglich zu gestalten. „Letztlich geht es darum, die Leute anständig zu behandeln“, sagt er. „Das heißt vor allem, mit ihnen auf Augenhöhe umzugehen.“

„Wir sparen uns das Theater um Gehaltsverhandlungen und Arbeitszeit.“

Nach diesem Prinzip gestaltet Elbdudler zwei Grundpfeiler der angestellten Arbeit ganz neu: das Gehalt und die Arbeitszeit. So ist etwa komplett transparent, wer wie viel verdient. Vester selbst bekommt 7.500 Euro, das weiß jeder. „Das heißt nicht, dass jeder das Gleiche bekommt“, sagt er. „Aber das geheim zu halten, würde bedeuten, die Mitarbeiter für dumm zu verkaufen.“

Wer eine Gehaltserhöhung will, soll sich selbst überlegen, wie viel er verdient hat: in Bezug auf die Kollegen und den Markt, im Verhältnis zu seiner Leistung und auch zum Unternehmensgewinn. Die Kollegen genehmigen dies dann – oder auch nicht. Ähnlich läuft es mit den Arbeitszeiten. „Anwesenheit ist nicht gleich Leistung“, sagt Vester. Deshalb organisieren sich die Teams bei Elbdudler selbst. Wer wann kommt und geht, wird nicht erfasst.

Das alles sind laut Vester nicht in erster Linie Maßnahmen, um Bewerber anzulocken. „Wir machen das, um ungestört arbeiten zu können. Wir sparen uns einfach das ganze Theater um Gehaltsverhandlungen oder Kontrolle der Arbeitszeit.“ Das sei am Anfang für einige gar nicht so paradiesisch, wie es sich vielleicht zunächst anhört. „Viele Leute müssen sich zum ersten Mal wirklich intensiv damit auseinandersetzen, welche Bedürfnisse sie eigentlich haben. Daran reift auch der Charakter.“

Doch fast alle kommen nach Vesters Erfahrung schnell und gut mit der neuen Freiheit zurecht – und wollen sie dann nicht mehr hergeben. Das Feedback der Mitarbeiter sei oft: „Hier kann ich zum ersten Mal so arbeiten, wie ich es will“, so Vester. Das lockt natürlich auch Bewerber an.

ARBEITE DOCH EINFACH DORT, WO DU ARBEITEN WILLST!

Arbeitsweisen ganz grundsätzlich neu zu denken, liegt übrigens im Trend. Der kalifornische Gründer Stephan Aarstol hat seinen Mitarbeitern zum Beispiel einen Fünf-Stunden-Tag bei gleichen Bezü-

gen verordnet und damit gute Erfahrungen gemacht. In Schweden gibt es gleich mehrere Experimente mit Sechs-Stunden-Tagen. Und das World Economic Forum machte kürzlich mit einer Studie von sich reden, die nahelegt, dass eine Drei-Tage-Woche zu produktiverer Arbeit führt.

„Zeitliche Flexibilität wird ein immer größeres Thema“, sagt Arbeitskultur-Experte Stolze. „Autonomie korreliert in unseren Untersuchungen sehr stark mit Motivation und Leistung.“ Ohne Pause arbeiten, um schon nachmittags nach Hause zu den Kindern zu können, oder lieber bis abends im Büro bleiben und dafür zwischendurch eine Stunde beim Yoga den Kopf frei kriegen? Das soll im Idealfall jeder selbst entscheiden. Diese Eigenständigkeit bezieht sich nicht nur auf die Arbeitszeit und -weise, sondern unter Umständen auch auf den Ort.

Was Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort bedeuten kann, zeigt der Hosting-Anbieter Uberspace: Er hat kein Büro. Jeder arbeitet für sich – von zu Hause aus oder wo es ihm eben gerade passt. „Das ist für uns schon lange selbstverständlich“, sagt Uberspace-Gründer Jonas Pasche. „Dass wir das so machen, hat sich sehr natürlich ergeben, weil ich alleine angefangen habe und dann nach und nach Leute dazugekommen sind.“

Ein gemeinsames Büro schien einfach nie notwendig. Stattdessen entwickelte Pasche Strategien, wie das Team zusammenarbeiten kann, ohne im gleichen Raum zu sein. „Man merkt recht schnell, wie wichtig Kleinigkeiten sind, zum Beispiel ein kurzes Gespräch in der Teeküche“, sagt er.

Dafür hat Pasche digitale Äquivalente geschaffen. So hat das zehnköpfige Team von Uberspace gleich eine Reihe von Kanälen, über die es miteinander kommuniziert. Einmal pro Tag treffen sich beispielsweise alle im Video-Hangout. Per Slack teilen die Mitarbeiter wichtige Mitteilung ebenso wie Katzen-Gifs – nur in verschiedenen Channeln.

„Wenn das Team schnell viel größer würde, müssten wir unsere Arbeitsweise anpassen.“

Nicht immer ist die räumliche Trennung einfach, aber für Pasche und seine Kollegen überwiegen die Vorteile. Ein Mitarbeiter hat vor kurzem einen Monat lang aus Thailand gearbeitet und plant, das jetzt öfter zu machen. Für Pasche kein Problem – im Gegenteil: Durch die Zeitverschiebung kann der Kollege Support-Anfragen auch dann beantworten, wenn in Deutschland schon längst Feierabend ist.

„JEDER SOLL ZAHLEN, WAS ER FÜR ANGEMESSEN HÄLT“

Auch in anderen Aspekten geht Uberspace neue Wege, zum Beispiel bei seinen Preisen. Denn den bestimmt der Kunde selbst. Er kann ihn sogar monatlich ändern. Mindestbetrag ist jedoch ein Euro. Dieses Konzept hat dem kleinen Hosting-Anbieter viel Aufmerk-

samkeit gebracht. Entstanden ist das, weil Pasche will, dass die Kunden sich selbst mit der Wertigkeit des Produkts auseinandersetzen: „Ich hatte einfach keine Lust, über diese kleinen Beträge zu debattieren“, sagt Pasche. „Jeder soll einfach zahlen, was er für angemessen hält.“

Das finden viele sympathisch und wollen deshalb gerne im Uberspace-Modell arbeiten: Als das Unternehmen eine Stellenanzeige bei Twitter veröffentlichte, kamen in zwei Tagen mehr als 150 Bewerbungen an. „Das hat mich richtig überwältigt“, sagt Pasche. Eingestellt hat er von den Bewerbern nur einen – und will es erst einmal auch dabei belassen. „Wenn das Team schnell viel größer würde, müssten wir vermutlich auch unsere Arbeitsweise anpassen.“



Bei Uberspace müssen die Kunden nur so viel zahlen, wie sie wollen. Für das Startup hat das einen netten Nebeneffekt: Gründer Jonas Pasche kann sich vor Bewerbern kaum retten.

Tatsächlich ist es nicht in jedem Fall so praktikabel wie bei Uberspace, wenn eine Firma kein eigenes Büro hat. In großen Unternehmen hält Fraunhofer-Experte Dennis Stolze dies sogar für ähnlich schwierig wie eine unbedingte Anwesenheitspflicht.

Zwar können Mitarbeiter mittlerweile auch in großen Konzernen ortsunabhängig arbeiten – Audi hat vor kurzem zum Beispiel eine eigene Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten beschlossen. Das heißt aber nicht, dass Bürogebäude künftig überflüssig sind. „Nicht umsonst investieren Unternehmen viel Geld, damit ihre Mitarbeiter gerne ins Büro kommen und auch gerne bleiben“, sagt Stolze.

Neben einer angenehmen Atmosphäre braucht ein Büro dafür vor allem flexible Nutzungsmöglichkeiten. Sogenannte Multi-space-Büros sind bei Angestellten und Bewerbern beliebter als reine Großraum- oder Einzelbüros. Diese bieten unterschiedliche Räume für Besprechungen, stilles Arbeiten und alle Varianten dazwischen. Deshalb strukturieren viele Unternehmen ihre Arbeitsräume neu.

Denn klar ist: All die netten Wohlfühlinitiativen sind kein reiner Altruismus. Wer sich wohl fühlt, ist motivierter. Wer arbeiten kann, wann und wo er will, ist kreativer. Und wo es spannende Angebote gibt, dort bewerben sich die guten Leute. „Wenn es funktioniert“, sagt Stolze, „dann hat jeder was davon.“ ☺

LINKS ➤ Artikel diskutieren und alle Links auf t3n.de/3819

- [1] Bildung einer Arbeitgebermarke: <http://t3n.de/hdm-studie>
- [2] Statistik zu Fachkräftemangel: <http://t3n.de/statistik-arbeitsagentur>
- [3] LinkedIn-Umfrage: <http://t3n.de/linkedin-umfrage>



Thu Huynh Anh (Bildmitte) sichtet mit Kollegen neue Bewerbungen. Sipgate setzt auf ein Recruiting-Modell ohne Chef. (Foto: Sipgate)

KREATIVE IDEEN FÜR DAS RECRUITING

IHR HABT DIE WAHL!

Was tun in Zeiten, in denen junge Talente rar sind und das klassische Vorstellungsgespräch auch alle anderen anbieten? Mit ungewöhnlichen Recruiting-Methoden versuchen Unternehmen, eine Antwort auf diese Frage zu finden. Die spannendsten Ansätze aus der Praxis.

TEXT **DANIEL HÜFNER**

„Das funktioniert nicht mehr“, platzt es aus Thu Huynh Anh heraus, spricht man sie auf das klassische Vorstellungsgespräch an. Einen Bewerber einfach mal einladen und 20 Minuten vom Chef ausquetschen lassen? Für die Personalverantwortliche und ihre Kollegin Carina Visser von der IT-Firma Sipgate ist das heute nicht mehr denkbar [1]. Wobei der Begriff Personalverantwortliche bei den Beiden nicht zutreffend ist. Denn bei dem Unternehmen aus Düsseldorf entscheiden allein die Mitarbeiter, wer eingestellt oder – wenn es sein muss – gekündigt wird. Ganz ohne Chef.

Ein in den Augen von Visser und Anh weniger radikaler als vielmehr zweckdienlicher Ansatz: „Entscheidungen können immer dort am besten getroffen werden, wo sie später auch ihre Wirkung entfalten“, sagen sie. Ohnehin bestimme jedes Team selbst, was es zum Arbeiten brauche. „Warum sollte es also nicht auch über einen neuen Mitarbeiter entscheiden dürfen? Immerhin muss es ja später acht Stunden täglich mit ihm zusammenarbeiten.“

Sipgate hat das in mehrfacher Hinsicht neue Konzept auf „Peer Recruiting“ getauft. Gemeint sind mit einem Peer immer mehrere Leute, die tagtäglich mit einem bestimmten Mitarbeiter zusammenarbeiten und diesen auch fachlich beurteilen können. Auf das Recruiting bezogen stellt also niemals nur eine einzige Person einen neuen Kollegen ein, sondern immer ein Team.

Die Vorteile: Sipgate findet so nicht nur passgenauere und loyale Mitarbeiter, sondern profitiert auch von einem erheblich verkürzten Bewerbungsprozess. „Besonders deutlich wird das zum Beispiel an den Absageschreiben“, sagt Visser. „Weil die Personalverantwortung auf den Schultern aller Mitarbeiter verteilt ist, können wir jedem Bewerber eine persönliche Antwort innerhalb von 24 Stunden zusichern.“ Auch die übliche Standardabsage gebe es bei Sipgate nicht, sagt Visser. „Wir achten darauf, dass jede Absage individuell und begründet ist.“ So bleibe das Unternehmen selbst bei einer Nicht-Einstellung positiv im Gedächtnis.

Die Strategie von Sippgate trifft den Puls der Zeit. Angesichts des seit Jahren in deutschen Büroetagen grassierenden Fachkräftemangels versuchen viele Unternehmen, schon beim Recruiting neue Wege zu gehen und so auf sich aufmerksam zu machen. Laut einer Manpower-Studie klagten im vergangenen Jahr gut 46 Prozent der deutschen Unternehmen über Personalnot [2]. Das sind sechs Prozentpunkte mehr als noch 2014. Bei jedem zweiten Unternehmen führte die Personallücke sogar schon dazu, dass Aufträge abgelehnt werden mussten.

TALENTKRIEG ERFORDERT NEUE RECRUITING-ANSÄTZE

Besonders schwierig gestaltet sich die Suche nach IT-Fachkräften. Hier blieben 2015 nach Angaben des Branchenverbandes Bitkom nicht weniger als 43.000 Stellen [3] unbesetzt. Erschwerend hinzu kommt für die Unternehmen aber auch noch ein anderes Problem: Die Ansprüche der Generationen Y und Z, der Millennials und Post-Millennials, an ihren Arbeitgeber sind heute ganz andere als noch vor zehn oder zwanzig Jahren.

Hohe Gehälter, ein Firmenwagen oder ein opulenter Titel auf der Visitenkarte? Jungen Fachkräften ist das nicht mehr so wichtig. Stattdessen weicht das Streben nach Sicherheit und einem festen Arbeitsplatz in der neuen Generation dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Verantwortung. Der Bewerber muss nicht zum Arbeitgeber, sondern der Arbeitgeber auch zum Bewerber passen. Unternehmen wagen sich an neue Ideen, um da mitzuhalten.

Wie die aussehen können, zeigt die Berliner Agentur Young Targets. Unter dem Stichwort Recruitainment verknüpft das Unternehmen für Kunden klassische Formen des Recruitings mit Infotainment. In der Praxis mündet das beispielsweise in einer von Karriereexperten kuratierten Bustour, die Nachwuchskräfte zu Unternehmen aus der Digitalwirtschaft in ihrer Region bringt. Vor Ort können Teilnehmer den potenziellen Arbeitgeber dann in Kurzvorträgen und Einzelgesprächen kennenlernen. Ein Quiz mit abschließender Preisverleihung gibt dem Event eine spielerische Note.

Wenn auch auf den ersten Blick wenig spektakulär, bringt der Ansatz Vorteile für beide Seiten eines Bewerbungsprozesses mit: Während Nachwuchskräfte über verschiedene Events in lockerer Atmosphäre über bestimmte Berufe innerhalb eines Unternehmens informiert werden, gewinnen Arbeitgeber gezielt Einblicke in die Persönlichkeit und fachlichen Kompetenzen ihrer Bewerber. Darüber hinaus können Unternehmen den Nachwuchskräften über diesen Weg ihre Kultur erlebbar machen und auch aufzeigen, wie ihr zukünftiger Berufsalltag aussehen kann.

BEWERBER IN EINEN CONTAINER SPERREN

Beliebt sind auch sogenannte Live-Escape-Games. Bei diesen Events wird eine Gruppe von Bewerbern in einen geschlossenen Container gesperrt. Dort müssen sie innerhalb eines gesetzten Zeitlimits mehrere Rätsel lösen und einen Weg finden, sich aus dem Raum zu befreien. Der Clou: Neben den üblichen Soft Skills wie Teamfähigkeit oder analytischem Denkvermögen müssen Teilnehmer auch ihre Fähigkeiten in Programmiersprachen wie Python oder Ruby on Rails unter Beweis stellen. Vor diesem Hintergrund erschließt sich von selbst, dass sich vor allem für IT-Fachkräfte auch Hackathons als Recruiting-Werkzeug eignen.

Es muss aber nicht immer ein Recruiting-Event oder eine teure Bewerberkampagne sein. Auch mit vergleichsweise einfachen Mitteln lassen sich die richtigen Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen herausfiltern. Das US-amerikanische Softwarepor-

tal Technology Advice etwa fordert Bewerber, die schon in der engeren Auswahl sind, zu einer Partie Tischtennis [4] heraus.

Vorab muss der Bewerber zunächst einen Fragebogen ausfüllen und unter anderem angeben, wie gut er seine Fähigkeiten an der Platte und sein Aggressionspotenzial einschätzt. Nach der Partie wird ein weiterer Fragebogen ausgefüllt, in dem der Bewerber die zuvor auf einer Skala vergebenen Punkte neu bewertet.



Um herauszufinden, wie gut sich Bewerber selbst einschätzen können, spielt die Firma Technology Advice Tischtennis mit Job-Anwärtern.

Der Sinn hinter diesem Prozedere: Durch die Fragebögen wird ersichtlich, wie gut (oder schlecht) sich ein Bewerber beurteilen kann. Zudem gewinnt das Unternehmen wichtige Erkenntnisse über den „Personal Fit“ des Bewerbers zur vakanten Stelle. „Für einen Vertriebsjob suchen wir eher jemanden mit mehr Ehrgeiz und Aggressivität, im Bereich Datenarbeit oder Forschung wollen wir dagegen jemanden, der Dinge gut durchdenken kann“, sagt Rob Bellenfant, CEO von Technology Advice. Es gehe weniger um die Fähigkeiten im Tischtennis als vielmehr darum herauszufinden, ob Bewerber gewillt seien, sich in neuen Dingen auszuprobieren.

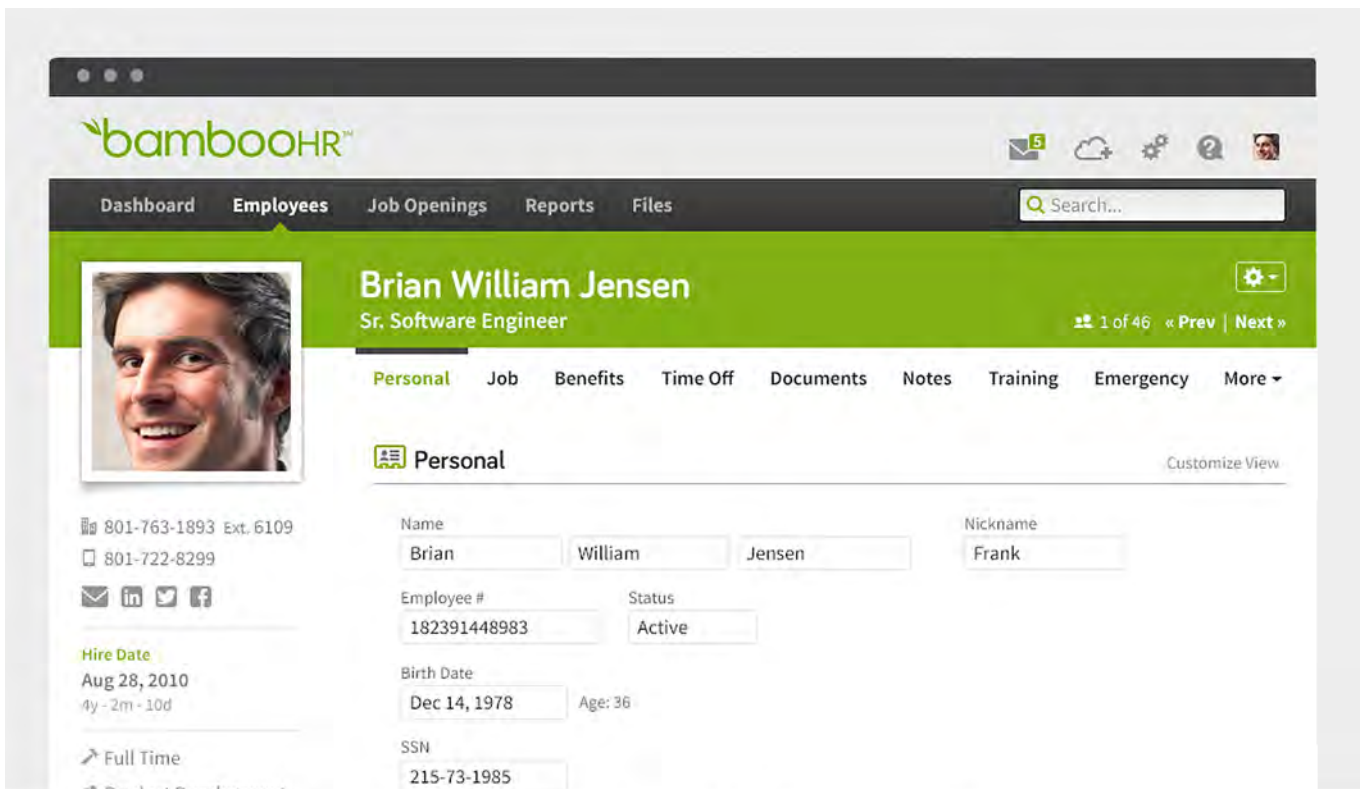
FACHLICH GUT REICHT NICHT MEHR

Was zum Recruiting-Konzept von Sippgate aus Düsseldorf zurückführt. Für das Unternehmen habe vor allem das persönliche Mindset der Bewerber in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. „Jemand muss vor allem kulturell ins Unternehmen passen. Die fachliche Qualifikation alleine reicht nicht mehr aus, um einen neuen Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen zu binden“, sagt Thu Huynh Anh. Gute Noten seien daher kein relevantes Einstellungskriterium mehr.

Stattdessen interessiert sich Sippgate für andere Fragen. Was macht der Bewerber in seiner Freizeit? Ist er lernfähig und wenn ja, wie eignet er sich neues Wissen an? „Darüber hinaus wollen wir auch wissen, welche Zeitschriften ein Bewerber liest und warum“, sagt Anh. „Wir suchen Leute, die lernen wollen, und nicht Leute, die irgendwo einen Abschluss haben.“ Der Ansatz hat sich herumgesprochen. Bewerbungen erhalte das Unternehmen auch aus dem Ausland, die qualitativ hochwertigsten sogar überwiegend durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Auch eine Form des Recruitings. ☒

LINKS ➤ Artikel diskutieren und alle Links auf t3n.de/3821

- [1] Interview mit Sippgate: <http://t3n.me/recruiting-bei-sippgate>
- [2] Manpower-Studie von 2015: <http://t3n.me/manpower-studie2015>
- [3] Presseinfo von Bitkom: <http://t3n.me/43k-offene-stellen>
- [4] Ping-Pong für die Bewerberauswahl: <http://t3n.me/hiring-ping-pong>



Anwendungen wie BambooHR versuchen, das Personal-Management digital zu vereinfachen. (Screenshot: BambooHR)

PERSONAL-ORGANISATION PER SOFTWARE

TOOLS FÜR HR-MANAGER

Ob Bewerbungen, Controlling oder Urlaubsplanung – die Aufgaben von Human-Resources-Managern fressen viel Zeit. Vor allem, wenn sie mit rudimentären Programmen wie Excel erledigt werden. Moderne Cloud-Tools wollen Abhilfe schaffen und den Arbeitsalltag vereinfachen. t3n stellt die wichtigsten Anwendungen vor.

TEXT **DIEGO WYLLIE**

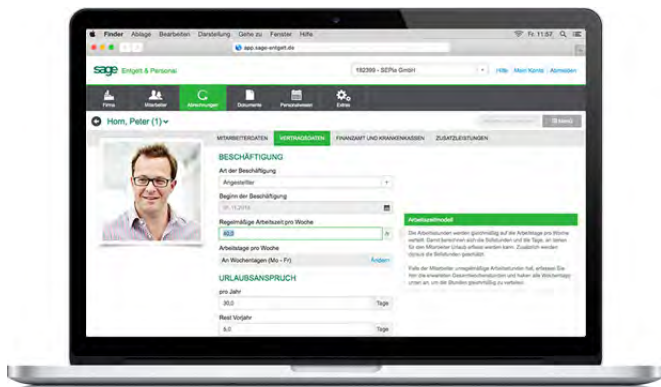
Für große Konzerne sind Personal-Management-Lösungen längst unverzichtbar. Wer 500 Angestellte oder noch mehr beschäftigt, kommt kaum um eine Software herum, die sich um Lohnabrechnung oder Urlaubsplanung kümmert. Daher sind Anwendungen für Human Resources (HR) schon immer Bestandteil der großen ERP-Lösungen von SAP, IBM oder auch Oracle. Sie berücksichtigen die operativen und strategischen Aspekte des Personalwesens.

Anders sieht das oft in kleinen und mittelständischen Unternehmen aus: Hier erledigen die Personalabteilungen ihre täglichen

Routineaufgaben häufig mit Excel und anderen rudimentären Programmen aus der PC-Ära. Das macht die operativen Tätigkeiten ineffizient. Es bleibt keine Zeit dafür, die Produktivität zu steigern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen oder die Prozesse in kritischen Bereichen wie Recruiting oder Talent-Management zu optimieren – obwohl gerade letztere Aufgabe in Zeiten des Fachkräftemangels im Mittelstand besonders wichtig wäre.

Hier helfen kleinen und mittleren Unternehmen HR-Lösungen, vor allem aus der Cloud. Auch wenn das Angebot an einfachen und

kostengünstigen Tools für Unternehmen vergleichsweise mager ist: Es gibt einige „Best of Breed“-Anwendungen für klar begrenzte Aufgabengebiete, die die täglichen Prozesse der Personalabteilungen beschleunigen und die Teamarbeit vereinfachen. Ob Lohnabrechnung, Zeiterfassung, Urlaubsplanung, Reisekostenabrechnung oder Recruiting und Bewerber-Management – wir erklären, was die Anwendungen genau können.



Einige Cloud-Lösungen fokussieren sich auf Teilaufgaben des Personal-Managements. Sage vereinfacht zum Beispiel die Lohnabrechnung. Solche Einzellösungen können ein guter Einstieg für kleine und mittelgroße Unternehmen sein. (Foto: Sage)

PROGRAMME FÜR SPEZIELLE AUFGABEN

Bei der Lohnabrechnung ersetzen Cloud-Lösungen – wie Edlohn oder Sage Entgelt und Personal – zunehmend die klassischen Desktop-Programme, darunter etwa Lexware Lohn und Gehalt. Der Grund: Sie lassen sich nicht nur überall via Web nutzen. Sie sind auch stets automatisch auf dem neuesten Stand, ohne dass sich das Unternehmen um Updates kümmern muss. Dazu kommt die einfache Nutzung: Intelligente Assistenten führen die Anwender durch die Schritte der Lohnabrechnung und übernehmen alle notwendigen Einstellungen sowie Berechnungen. So stellen die Anwendungen am Ende sicher, dass die Lohnbuchhaltung den gesetzlichen Anforderungen entspricht.

Weitere Aspekte des Personal-Managements, die Cloud-Lösungen ebenfalls abdecken, sind Zeiterfassung, Urlaubsplanung, Reisekostenabrechnung und Recruiting. Mit der modular aufgebauten Lösung Zep können Unternehmen zum Beispiel auf einer zentralen Plattform Aufträge projektorientiert abwickeln, Arbeitszeiten erfassen und Reisekosten verwalten. Für die reine Zeiterfassung gibt es auch Cloud-Dienste wie Timetac oder Clockodo. Sie fokussieren sich darauf, dass sich Projekt- und Arbeitszeiten möglichst einfach und schnell erfassen lassen.



Zep ist eine Cloud-Lösung, mit der Unternehmen Projekte abwickeln, Arbeitszeiten erfassen und Reisekosten verwalten können. (Foto: Zep)

In Sachen Reisekostenabrechnung bietet sich der Cloud-Dienst Xpenditure an. Mit dieser Anwendung können Unternehmen ihre Spesen- und Reisekosten vorbereiten, erfassen, genehmigen und abrechnen. Die Software punktet mit Automatisierungsfunktionen – vom Beleg bis zur Buchhaltung. Im Bereich E-Recruiting gibt es die deutsche Lösung Softgarden. Damit können Unternehmen Stellenanzeigen auf ihrer Webseite oder Facebookpage sowie auf verschiedenen Stellenbörsen schalten, die passenden Kandidaten finden und Bewerber verwalten.

EINER FÜR ALLES

Wer größere Anforderungen an seine Personal-Management-Software stellt, sollte eine der All-in-One-Lösungen in Betracht ziehen. Diese unterstützen über eine einzige Plattform bei allen Aufgaben der Personalverwaltung – vom Bewerber-Management über digitale Personalakten inklusive Personaldaten und Mitarbeiterdokumente bis hin zu strategischen Aufgaben wie Talent-Management, Karriere und Weiterbildung.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der Cloud-Dienst Bamboo HR, mit dem kleine und mittelständische Unternehmen alle mitarbeiterbezogenen Informationen zentral verwalten und von überall darauf zugreifen können – egal ob im Büro mit Hilfe eines Desktop-Rechners oder von unterwegs mit mobilen Apps. Zu den weiteren Lösungen zählen HR Works, Sage HR Online oder auch die Highend-Lösung Workday.



Wer Reisekosten vorbereiten, erfassen, genehmigen und abrechnen will, kann sich beispielsweise an Xpenditure wenden: Die Cloud-Lösung hat sich auf diesen Bereich spezialisiert. (Foto: Xpenditure)

FAZIT

Die Arbeitswelt digitalisiert sich, Unternehmenserfolg basiert zunehmend auf Wissen. Um hier mithalten zu können, müssen auch kleine und mittlere Unternehmen Fach- und Führungskräfte strategisch identifizieren, qualifizieren und an sich binden. Wenn die Personalwirtschaft ihre administrativen Aufgaben effizient erledigt, bleibt mehr Zeit für Initiativen rund um Recruiting und Talent-Management.

Moderne Personal-Management-Lösungen – vor allem aus der Cloud – können bei diesen operativen und strategischen Prozessen wertvolle Dienste leisten. Während sich schlanke Tools auf spezifische Aufgabengebiete fokussieren und damit einen einfachen Einstieg ins digitale HR-Management ermöglichen, bieten All-in-One-Lösungen einen breiten Funktionsumfang, der sämtliche Prozesse des Personal-Managements auf einer zentralen Plattform abbildet. ✖

➤ Artikel diskutieren und alle Links auf t3n.de/3822

ÜBERSICHT PERSONAL-MANAGEMENT-TOOLS

Produkt	Website	Schwerpunkt	On-Demand	On-Premise	Einstiegspreis (On-Demand)
Best of Breed-Tools					
Bite	b-ite.de	Recruiting	✓	✓	99 Euro pro Monat
Clockodo	clockodo.com/de	Zeiterfassung	✓		6 Euro pro Monat; plus 5 Euro pro User / Monat
Coveto	coveto.de	Recruiting	✓		35 Euro pro Monat
Edlohn	sicherlohn.de	Lohnabrechnung	✓		24,90 Euro pro Monat
HRecruiting	www01.hrecruiting.de	Recruiting	✓		Nur auf Anfrage
Lexware Lohn und Gehalt	shop.lexware.de/lohn	Lohnabrechnung		✓	21,30 Euro pro Monat
Prescreen	prescreen.io/de	Recruiting	✓		82,11 Euro pro Monat
Sage Entgelt und Personal	sage-entgelt.de	Lohnabrechnung	✓		50 Euro pro Monat
Softgarden	softgarden.de	Recruiting	✓		145 Euro pro Monat
Timetac	timetac.com/de	Zeiterfassung	✓		17,85 Euro pro Monat; plus 4,16 Euro pro User / Monat
Xpenditure	xpenditure.com/de/home	Spesen- und Reisekostenabrechnung	✓		3,73 Euro pro User / Monat
Zep	zep.de	Zeiterfassung, Reisekostenabrechnung	✓	✓	11,90 Euro pro Monat
Ganzheitliche Lösungen für KMU					
BambooHR	bamboohr.com	All-in-One	✓		Nur auf Anfrage
Forpeople	forcont.de/produkte/forpeople	All-in-One; digitale Personalakte	✓		Nur auf Anfrage
HR Works	hrworks.de	All-in-One	✓		10 Euro pro Monat; plus 4 Euro pro User / Monat (10 bis 100 Mitarbeiter); einmalige Startinvestition (ab rund 1.500 Euro)
OrangeHRM	orangehrm.com	All-in-One	✓	✓	Nur auf Anfrage
PeopleDoc	people-doc.de/lösungen	All-in-One	✓		Nur auf Anfrage
Sage HR Online	sagehr-online.com/l/de	All-in-One	✓		Nur auf Anfrage
Ganzheitliche Lösungen für Großunternehmen					
CSS	css.de	All-in-One	✓	✓	Nur auf Anfrage
HR4YOU	hr4you.de	All-in-One	✓		Nur auf Anfrage
Rexx Systems	rex-systems.com	All-in-One	✓	✓	Nur auf Anfrage
Umantis	umantis.com	All-in-One		✓	Nur auf Anfrage
Workday	workday.com/de-de/homepage.html	All-in-One	✓		Nur auf Anfrage

Quelle: Websites der jeweiligen Anbieter | Stand: September 2016 | Wechselkurs: 1 Euro = 1,12 US-Dollar | Alle Angaben ohne Gewähr.



Ideen. Neu. Gestalten.

Ihr Impuls für die Tchibo Welt von morgen!



Wir bei Tchibo erfinden uns immer wieder neu. So treffen wir mit unseren hochwertigen Kaffees stets den Geschmack der Zeit. Und so begeistern wir Woche für Woche mit neuen cleveren Produkten, die das gewisse Extra ins Leben bringen. Dank unserer Innovationskraft haben wir sehr früh und überaus erfolgreich virtuelle Wege zu unseren Kunden erschlossen.

Kein Wunder, dass wir es im E-Commerce inzwischen auf über 500 Millionen Umsatz bringen - und dass wir nicht nur bei Coffee to go, sondern auch bei Shopping to go top sind: Schon mehr als 20% unserer Online-Umsätze kommen über mobile Endgeräte. Und morgen? Entwickeln wir neue Ideen: für die Märkte und Kunden der Zukunft. Mit Ihnen!

www.tchibo-karriere.com



Von Peer-Recruiting bis eigenes Restaurant

Erfahrungen aus sechs Jahren
leaner und agiler Organisations-
entwicklung bei sipgate

Erhältlich im
Buchhandel
und bei Amazon
für 24,95 €



sipgate bietet innovative Telefonie für Dein Startup.
Mehr Infos unter sipgateteam.de/startups