

**Cornelius Riese**

**Arbeitgeber-  
Attraktivität  
und Führung**



**Cornelius Riese**

# **Arbeitgeber- Attraktivität und Führung**

**Ein Impulsgeber**



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Hinweis

Wir sind uns bewusst, dass die Haltung zum Thema Gendern durchaus vielfältig ist. In dieser Publikation haben wir zugunsten einer besseren Lesbarkeit hauptsächlich das generische Maskulinum verwendet, womit wir immer zugleich weibliche, männliche und diverse Personen meinen.



Frankfurter  
Allgemeine  
Buch

© Fazit Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: GABC GmbH, gabc.partners  
Umschlagbild: AI generated by GABC  
Layout und Satz: schreiberVIS, Seeheim  
Druck: CPI Books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2024  
ISBN 978-3-96251-206-4

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



# Inhalt

<b>1. Motivation . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>2. Alphabet der Arbeitgeber-Attraktivität und Führung . . . . .</b>	<b>11</b>
<b>3. Im Gespräch:</b>	
3.1 Angie Gifford . . . . .	33
3.2 Jan-Hendrik Goldbeck . . . . .	43
3.3 Nicola Leibinger-Kammüller . . . . .	51
3.4 Theodor Weimer . . . . .	59
3.5 Christoph Werner . . . . .	69
3.6 Stefan Wintels . . . . .	79
3.7 Reinhard Zinkann . . . . .	91
<b>4. Blick nach vorn . . . . .</b>	<b>101</b>
<b>Über den Autor . . . . .</b>	<b>112</b>



# 1. Motivation

Arbeitgeber-Attraktivität ist die zentrale Erfolgsvoraussetzung von Organisationen jedweder Natur. Sie hat eine im wahrsten Sinne des Wortes fundamentale Bedeutung zur Bewältigung ihrer strategischen und alltäglichen Herausforderungen.

Gute Führung wiederum ist die Grundlage und somit die notwendige Bedingung für eine nachhaltig hohe Arbeitgeber-Attraktivität. Beide Aspekte des Wirkens in und der Wirkung von Organisationen sind untrennbar miteinander verbunden.

Viele Jahrzehnte hat diese Erkenntnis ein oftmals anekdotisches und wissenschaftsnahes Nischendasein geführt. Erst mit der konkreten Sichtbarkeit des demografischen Wandels und den Nachwirkungen der Coronapandemie entwickelt sie sich zum Allgemeingut. So überrascht es nicht, dass es an der Umsetzung vielerorts noch zu hapern scheint.

Zielsetzung dieses Textes ist, Denkanstöße zu geben, wie Arbeitgeber-Attraktivität und Führung institutionell und individuell gestaltet werden können.

Ratgeber in diesem Umfeld sind derweil zahlreiche verfasst. Oftmals weisen sie einen Anspruch der Allgemeingültigkeit und eine hohe konzeptionelle Geschlossenheit auf. Bei deren Lektüre haben mich regelmäßig Zweifel begleitet, ob Struktur,

Systematik und Checklisten beim Lernen in diesem Terrain wirklich geeignete Formate sind.

Insofern soll die vorliegende Publikation kein Rat-, sondern ein Impulsgeber sein. Jeder mag seinen persönlichen Zugang finden: die einzelne Aussage, die Facette am Rande als Inspiration zum Nachdenken, zur Reflexion und zur persönlichen Entwicklung.

Ich selbst durfte mich in der eigenen beruflichen Rolle, auch und gerade in den letzten Jahren, intensiv mit den Themen der Arbeitgeber-Attraktivität und Führung auseinandersetzen. Im ersten Schritt stelle ich daher meine persönlichen Erfahrungen in komprimierter Alphabetform dar.

Eine Frage ergibt sich daraus unmittelbar: Wie sinnvoll, wie repräsentativ und anwendbar auf andere Branchen und Institutionen sind diese Erkenntnisse? Vor diesem Hintergrund wird im zweiten Schritt eine Spiegelung, nüchtern formuliert eine Qualitätssicherung erfolgen.

Ich bin sehr dankbar, dass sich zu diesem Zweck renommierte Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft bereit erklärt haben, über das Alphabet zu reflektieren und ihre Erfahrungen und Empfehlungen zu teilen. Allen Gesprächspartnern ist gemein, dass ich sie in unterschiedlichen Kontexten kennenlernen durfte und mich ihr Wirken beeindruckt hat.

Auf der einen Seite sind sie als Familienunternehmer oder angestellte Manager heterogen, unterscheiden sich zum Beispiel in Branchenzugehörigkeit, Lebensalter, Geschlecht, Charakter und Funktionen. Auf der anderen Seite schien mir auch eine gewisse Homogenität im Sinne der Repräsentanz von großen, etablierten Unternehmen sinnvoll.

Jenseits dieser vorliegenden Publikation wird es in Zukunft vielleicht von Interesse sein, auch die Erkenntnisse von Füh-

rungskräften aus anderen gesellschaftlichen Feldern, sei es der Politik, dem Militär, der Wissenschaft oder dem Start-up-Umfeld einzubeziehen.



## 2. Alphabet der Arbeitgeber-Attraktivität und Führung

Ein Alphabet ist etwas sehr Grundsätzliches, gleichsam das Periodensystem der Sprache. Die Buchstaben sind die Elemente. Insofern ergibt sich daraus ein Ordnungsrahmen, der sich für eine strukturierte Darstellung eines Phänomens eignet und sich häufiger literarischer Verwendung erfreut.

Ungeachtet dessen könnte man kritisch anmerken, dass ein Autor damit zur Willkür verführt wird, gezwungen, auch für ungeeignete Buchstaben erhellende Begriffe zu suchen.

Mir persönlich hat die Struktur des Alphabets geholfen, meine Beobachtungen, Erfahrungen und Erkenntnisse zu Arbeitgeber-Attraktivität und Führung verdichtet zusammenzuführen.

Es beginnt mit der „Augenhöhe“!

### ► Augenhöhe

Nicht nur in den sozialen Medien wird oftmals eine Verrohung der Menschen im Umgang miteinander konstatiert. In Unternehmen tragen Führungskräfte eine besondere Verantwortung,

da ihr Verhalten stark in die gesamte Organisation ausstrahlt. Welche Grundeinstellung, welches Menschenbild sollte daher dem Handeln von Führungskräften zugrunde liegen?

Die Antwort: Augenhöhe und Wertschätzung (etwas pathetischer könnte man auch den Begriff „Liebe“ verwenden). Im Kern geht es darum, alle Menschen als gleichwertig anzusehen. Nur weil jemand eine Funktion innehat, ist er oder sie nicht ein wichtiger Mensch. Umso mehr, da Funktionen per Definition auf Zeit angelegt sind. Ein Mensch ist einem anderen oftmals in einzelnen Fähigkeiten überlegen, nicht aber als Ganzes. Augenhöhe äußert sich in Respekt und Höflichkeit.

Ein Spektrum der Einstellung von Menschen gegenüber anderen reicht von Wertschätzung bis Misstrauen. Letzteres in starker Ausprägung äußert sich oftmals in übertriebener Kontrolle, hierarchischem Denken bis hin zu cholerischem Verhalten. Wertschätzung hingegen bezeichnet ein positives Menschenbild, basierend auf dem Interesse am anderen, Vertrauen und Befähigung.

Langfristig und nachhaltig werden Führungskräfte und Organisationen erfolgreicher sein, die Menschen mit diesem Wertgerüst an sich binden.

## ► Bekenntnis

Menschen haben ein feines Gespür dafür, was andere antreibt. Eigennützige Motive oder das große Ganze? Die besten Kronzeugen sind die Fans auf den einschlägigen Stadiontribünen. Ist es wichtiger, was vorn (der Verein) oder was hinten (der Spielername) auf dem Trikot steht?

Für die persönliche Glaubwürdigkeit einer Führungskraft ist das zweifelsfreie und eindeutige Bekenntnis zu „ihrem“ Team, „ihrer“ Organisation entscheidend.

Schwieriger durchzuhalten ist die Bekenntnistreue häufig in beruflichen Frustrationssituationen, die bekanntermaßen auch vorkommen. Aber: Es gibt kaum etwas Schädlicheres für alle Beteiligten, als einmal oder sogar regelmäßig mit dem Verlassen des anvertrauten Teams im öffentlichen Raum zu kokettieren.

## ► Coaching

Ein elementarer Bestandteil von Führung ist, Teammitglieder dabei zu unterstützen, persönlich zu wachsen und damit ihre Aufgabenstellungen in der Organisation noch wirksamer zu erfüllen sowie weitere übernehmen zu können. Diese Unterstützung kann verschiedene Ausprägungen besitzen: Vorgehensweisen infrage stellen, Hinweise zur persönlichen Wirkung geben, eigene Netzwerke zur Verfügung stellen. Der Begriff mag etwas abgedroschen sein: Doch diese Befähigung ist auch eine Form des Coachings.

Ein oftmals zu beobachtendes, nicht wünschenswertes Antiproportionalitäts-Gesetz: je höher die Führungsebene, desto geringer das Ausmaß an Rückmeldung und Coaching durch die nächsthöhere.

Ein wünschenswertes Proportionalitäts-Gesetz: je höher die Führungsebene, desto stärker der Anteil an Führungs- und Coaching-Aktivitäten für das Team (und desto geringer der Anteil an detaillierter Sacharbeit).

Ein Phänomen in vielen Organisationen: Die Führungsunterstützung bezieht sich meist auf die berufliche Welt. Dabei erfahren praktische Ratschläge an der Schnittstelle zwischen privater und beruflicher Sphäre (z. B. in Fragen der Lebensorganisation, der persönlichen Resilienz) oft eine besonders hohe Wertschätzung.

## ► Diversität

Divers besetzte Teams besitzen eine höhere Leistungsfähigkeit. Der Sport eignet sich als Referenz im besonderen Maße. Eine Fußballmannschaft bestehend nur aus Mittelstürmern wird es schwer haben, Spiele zu gewinnen. Dabei hat Diversität viele Dimensionen. Mit am prägendsten ist in der Hinsicht die Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Viel hat sich hier schon bewegt; es bleibt zu hoffen, dass die Zukunft nicht allzu fern ist, in der das Stadium der Selbstverständlichkeit erreicht ist.

Mindestens genauso bedeutsam sind weitere Dimensionen. Sind beispielsweise die Aussichten für eine Organisation günstig, wenn die Leitung nur aus Menschen um die sechzig besteht, oder um die dreißig? Oder wenn ganze Führungsebenen überwiegend aus ehemaligen Beratern zusammengesetzt sind? Oder diese sich eher im Innendienst zu Hause fühlen, aber seltener Begeisterung beim Kunden entfachen?

Personalentscheidungen sind die wichtigsten Führungsentscheidungen. Dabei ist die Gefahr von individuellen Verzerrungen besonders groß, zum Beispiel durch den Bias, dass Führungskräfte dazu neigen, ihr eigenes Profil wieder zu rekrutieren.

Zeiteinsatz, Sorgfalt und Objektivierung sind daher zentral, zum Beispiel über den Einsatz unabhängiger Auditoren. In erster Linie zum Wohle der Organisation, erst in zweiter Linie zum Zwecke der Diversität.

Anekdotisch: Es gibt auch Fortschritte anderer Art – man erinnere sich daran, dass es noch nicht so lange her ist, dass in Lebensläufen der Beruf der Eltern angegeben wurde.

## ► Entscheiden

Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation. Kern dieser Dienstleistung ist das Entscheiden. Nichts lähmt eine Organisation mehr als nicht entscheidungsfähige oder -freudige Führungskräfte.

Besonders beliebt und ausgesprochen schädlich in Organisationen sind „heiße Kartoffel“-Phänomene, die es in einer horizontalen und einer vertikalen Ausprägung gibt.

Horizontal: Ein unangenehmes Thema, schwierig zu entscheiden, viele Vor-, aber auch gewichtige Nachteile, wird auf mittlerer Führungsebene hin- und hergeworfen. Niemand will verantwortlich sein, viele haben sachdienliche Hinweise, keiner will die schwierige Situation an die relevanten Führungskräfte kommunizieren. Die Zeit vergeht, Ressourcen werden verschwendet.

Vertikal: Ein unangenehmes Thema, jedoch vorbildlich aufbereitet, alle Aspekte sorgfältig analysiert, wird von einem Team der Führungskraft präsentiert. Sie traut sich die Entscheidung allerdings nicht zu, ist unsicher, was sie tun soll, hat den rettenden Ausweg, um irgendwie gesichtswahrend aus dem Gespräch zu kommen: (sinnlose) Folgeaufträge verteilen. Immer wieder. Die Tretmühle läuft, die Zeit vergeht, Ressourcen werden verschwendet.

Die Kunst des Entscheidens benötigt insbesondere zwei Zutaten: zum einen die effiziente Ausgestaltung von Prozessen der Entscheidungsvorbereitung, zum anderen den Mut, dann auch zu springen.

## ► Führungskräfte

Prägend für viele Organisationen ist, dass es eine höhere Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt, die sich eine Führungslaufbahn wünschen, als verfügbare Positionen. Dies gilt auf jeden Fall für die Vergangenheit. In der Gegenwart gibt es gegenläufige Tendenzen: bewusste Entscheidungen gegen Führungsrollen. Diese Tendenzen sind verständlich, denn die Anforderungen an Führungskräfte nehmen zu. Das mag eine triviale Aussage sein, gilt aber im Besonderen für die letzten Jahre.

Drei (hypothetische) nicht zweckmäßige Zitate von Führungskräften mögen das verdeutlichen:

„Ich kann meine offenen Stellen nicht besetzen, weil mir die Personalabteilung keine Lebensläufe liefert.“ Personalgewinnung und -bindung sind sicherlich herausfordernder geworden. Gleichzeitig sind sie eine nicht delegierbare Verantwortung der Führungskraft. Dazu gehört auch ein persönliches Netzwerk außerhalb der Organisation. Der Personalabteilung kommt die Rolle des (idealerweise hochprofessionellen) Unterstützers zu.

„Die Unternehmensleitung lässt mich im Stich, weil sie keine festen Vorgaben für die Arbeitszeit im Büro macht.“ Mobiles Arbeiten hat stark an Bedeutung gewonnen, somit auch die Notwendigkeit, betriebliche und individuelle Interessen in einer klugen Arbeitsplanung zu verbinden. Geschick und Konsequenz bei dieser Aufgabenstellung ist Führungsqualität. Der Unternehmensleitung obliegt die Aufgabe, diese Qualifikationen zu fördern.

„In meiner Zielvereinbarung sollen Themen verankert werden, die ich nicht allein beeinflussen kann. Das macht keinen Sinn.“ Es wird viel experimentiert und philosophiert über die Frage, wie eine stärkere Prozess- und Kundenorientierung in Organisationen erreicht und Silos vermieden werden können.

Wie auch immer man es angeht, teamübergreifende Ziele entlang der Prozesskette sind zwingend und als Gemeinschaftsleistung auch beeinflussbar.

## ► Generationen

Das Durchschnittsalter von Organisationen ist selbstredend unterschiedlich, in hiesigen Breitengraden jedoch oftmals in der zweiten Hälfte der Vierziger. „Verjüngung“ wird oftmals fälschlicherweise als Ziel ausgerufen, dabei geht es realistischerweise eher um das „Halten“, das heißt zu vermeiden, dass das Durchschnittsalter jedes Jahr um eines zunimmt und die Organisation mit sich selbst altert.

So oder so ist nicht nur der Durchschnitt relevant, sondern auch die Spannbreite. Sie beträgt in Organisationen häufig bis zu 50 Jahren, somit Menschen unterschiedlicher Generationen und Prägungen. Eine unterschätzte Herausforderung: Wie können Organisationen in dieser Breite ein attraktiver Arbeitgeber sein?

Zum einen helfen Unternehmenszweck und -werte, die agnostisch, generationenübergreifend sind. Zum anderen sollte die Ansprache zielgruppenbezogen sein und gleichzeitig ausgewogen. Eine ausschließliche kommunikative Fokussierung auf die jüngere Belegschaft kann zu Reaktanz in der Mehrheit führen. Mögliche Kommentare können dann sein: „Ist der Jugendwahn ausgebrochen?“, „Uns gibt es übrigens auch noch“. Besonders wichtig sind Verbindendes und Brückenbauendes, zum Beispiel Mentoring und Reverse Mentoring.