



# Die Chef-Berater

Ein Shadow Board junger Mitarbeiter prüft, ob Produkte und Jobs von Vodafone den Ansprüchen der Gen Z genügen. Besuch in einem Labor, das die Geschäftsführung fordert

TEXT  
Jannik Deters

**Z**eigen, „dass wir nicht weniger cool sind als L'Oréal oder andere Konsumgütermarken“, das ist die Aufgabe. Tanja Dittmer hat sie mitgebracht in den Besprechungsraum. Sie allein kann das Problem nicht lösen. Vodafone braucht mehr Bewerberinnen. Also holt die 36-jährige Managerin die Meinung der Zielgruppe ein, versammelt den jungen Schattenvorstand, fragt Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z: Wie geht das – cooler sein als L'Oréal?

Der Düsseldorfer Internet- und Mobilfunkanbieter verfährt vor allem bei Männern. L'Oréal, der Schminkekonzern, dessen Deutschlandzentrale nur vier Kilometer entfernt auf der anderen Rheinseite liegt, kommt bei Frauen besser an. Klar. L'Oréal ist omnipräsent in den Feeds reichweitenstarker Influencerinnen. Da kommt Vodafone nur schwer hinterher.

Oder doch? Lou Holst, 27, schlägt Dittmer vor, die Frage, warum Vodafone ein klasse Arbeitgeber sei, stärker den Corporate Influencerinnen anzuvertrauen, also den weiblichen Gesichtern des Unternehmens auf Social Media. Dittmer ist skeptisch: In ihren Videos zeigten sie doch längst ihre „vielfältige Belegschaft“. Will sagen: Wir zeigen doch schon Frauen, wo es nur geht!

Dittmer ist Abteilungsleiterin für Unternehmenskultur. Sie ist an diesem Tag in Düsseldorf zugeschaltet. Workation in Litauen. Videocall mit dem Shadow Board, dem Schattenrat des Hauses: fünf Kolleginnen und Kollegen aus der Gen Z, deren Auftrag es ist, Dittmer helfend herauszufordern und herausfordernd zu helfen – ein Beratergremium für Chefinnen und Chefs, um ganz auf der Höhe der Zeit zu sein, die Perspektiven junger Menschen zu verstehen, zukunftsrelevante Fragen zu diskutieren. So wie die mangelnde Attraktivität des Unternehmens unter Frauen.

Vodafone reagiert damit auf ein doppeltes Ungleichgewicht, das viele Unternehmen kennen, die Produkte an Endkunden verkaufen: Sie sind als potenzieller Arbeitgeber nur gesucht von bestimmten Gruppen – und wollen mit ihren Produkten Kunden ansprechen, deren Alter nicht dem der Belegschaft entspricht.

## MISSMATCH DER GENERATIONEN

Im Falle von Vodafone heißt das: Es gibt in Deutschland 13 Millionen potenzielle Kunden zwischen 16 und 29 Jahren. Und es gibt im Unternehmen Führungskräfte, meist jenseits der 40, die über entsprechende Produkte, Werbekampagnen und Jobangebote entscheiden.

Weniger als zwei Prozent der Führungskräfte bei Vodafone sind unter 30. Wie soll da die richtige Ansprache gefunden werden? Woher sollen SMS-sozialisierte Boomer die Bedürfnisse der Generation TikTok kennen? Wie wollen sie ►



wissen, mit welchen Bedürfnissen und Präferenzen welche jungen Leute welche Datenpakete wählen – und ihre künftigen Arbeitgeber?

Diese Fragen stellten sich im Herbst 2022 fünf junge Vodafone-Mitarbeiter. Sie erkannten das altersmäßige Missverhältnis zwischen Managern und Kunden und wollten Einfluss nehmen, im Namen ihrer Generation, zum Wohle der Firma. Als Schattenmanager. Als Chef-Berater.

Shadow Boards gibt es inzwischen viele: bei Rewe Dortmund, an dem die Rewe-Gruppe beteiligt ist, aber auch bei Luxusmarken wie Gucci. Prada gestand nach starken Umsatzeinbußen 2017 ein, die Bedeutung digitaler Kanäle unterschätzt zu haben. Die Geschäftsführung entschied sich für ein Shadow Board, das Entwicklungen im Netz versteht. Seitdem wächst der Umsatz kontinuierlich – auch dank jugendlicher Inspiration.

Seit eineinhalb Jahren will nun auch Vodafone vom Rat der Jugend profitieren. „Wir müssen die Perspektiven der jüngeren Leute stärker einbinden, um keinen Wettbewerbsnachteil zu haben“, sagt Felicitas von Kyaw, 56, Personalchefin Deutschland, als Arbeitgeber und bei den Kunden: Sie bringe viel Erfahrung mit, aber sie profitiere von dem frischen Blick der Jüngeren.

### GEMEINSAM GRÜBELN

Zwei Kollegen sind auf einem großen Bildschirm im Besprechungsraum zugschaltet, viel Vodafone-Rot, Glas ringsherum, gedämpftes Licht, Stehhocker an ei-

## „Wir müssen die Perspektiven der jüngeren Leute stärker einbinden“

Felicitas von Kyaw (r.), Personalchefin von Vodafone Deutschland, mit ihren Mitarbeitern Tabea Lieser und Philipp Brunner

nem Pult. Abteilungsleiterin Dittmer hat sich die Einschätzung ihrer Berater angehört: Viele junge Frauen streben keine Ausbildung an, sind in MINT-Fächern unterrepräsentiert. Man grübelt. Dann schlägt Dittmer vor: Die jungen Kollegen mögen bitte herausfinden, welche Onlinegames gerade vor allem bei Frauen beliebt seien. Vielleicht kann das Unternehmen, irgendwie verknüpft mit dem Computerspiel, eine Gewinnaktion veranstalten: Erspiele dir dein Vodafone-Bewerbungsgespräch! Nicken. Zustimmung. „Dann hat man das Gefühl, man hat etwas gewonnen“, sagt Dittmer. Nicken. Zustimmung.

Das Sparring zwischen Dittmer und den Jungen funktioniert also: Probleme aufzeigen, gemeinsam an Lösungen feilen. Hannah Rogge, 28, schlägt noch eine Social-Media-Kampagne vor, um das Vorur-

teil eines reinen Männerladens zu entkräften. Sie selbst habe, bevor sie im Vertrieb anfang, gedacht: Bestimmt fast nur Männer! Und dann doch viele Frauen angetroffen. Kurz darauf gibt es die ersten Vorschläge: „Produktplatzierung in jungen, weiblichen Formaten“, „explizit weibliche Repräsentation auf Ausbildungsmessen“, „aktiv am Girls’Day teilnehmen“.

Der Schattenrat berät aber nicht nur darüber, wie Vodafone für junge Frauen attraktiver wird. Sondern bemängelt auch undurchsichtige Entwicklungspfade im Haus: Das eine, sagt Rogge, sei, „sich gut zu vernetzen“ und aufzufallen. „Für mich geht es aber um deutlich mehr – um inhaltliche Tiefe und um gute Ergebnisse.“ Dittmer kennt das Problem: „Wir müssen die Karrieremöglichkeiten nach der Ausbildung entmystifizieren.“ Jungen Leuten zeigen: Da kann’s hingehen. Und natürlich kannst du bei uns auch ohne Studium Abteilungsleiter werden.

Personalchefin von Kyaw hat das Thema im Blick. Alle Mitarbeiter besprechen einmal im Jahr mit ihrer Führungskraft, wo sie stehen, wohin sie wollen, was Vorgesetzte tun können. Theoretisch. Doch in einer internen Umfrage kam heraus: Die Gespräche mit jüngeren Kollegen bleiben oft liegen. Also sensibilisiert von Kyaw Führungskräfte wieder und wieder, die Gespräche ernst zu nehmen. Aber auch neue Ansätze fordert die Personalchefin – und das Shadow Board liefert sie: zum Beispiel klare Rollenprofile, Karrierepfade und perspektivische Gehälter, veröffentlicht im Inter- oder Intranet.

### BLICK INS GEMÜT

Shadow Boards sind sinnvoll, findet auch Jennifer Jordan. Die Managementprofessorin am International Institute for Management Development in Lausanne forscht zum Thema. Studien zeigten, dass die jüngste Generation wegen der Covid-19-Isolation nachhaltig gehandicapt sei am Arbeitsmarkt. Die Einarbeitung im Homeoffice. Kein Kontakt zu Kollegen. All das müsse eine Organisation berücksichtigen, sagt Jordan. Und Shadow Boards seien ein „effektiver Weg“, um Veränderungen in einer Belegschaft zu steuern, „sich auf neue Kundensegmente und Marktdynamiken vorzubereiten“.

Jordan und ihre Kollegen haben sich mehr als zwei Dutzend Organisationen weltweit mit Shadow Boards angesehen.

Dabei fielen vor allem zwei Vorteile auf. Die Firmen waren besser darin, Produkte und Initiativen zu testen, die Jüngeren wichtig waren. Und es gelang ihnen besser, Gräben zwischen Mitarbeitern verschiedener Generationen zu überbrücken, das Verständnis füreinander zu fördern – über Hierarchien hinweg.

Dass sie Rückendeckung von ganz oben benötigten, war den fünf Shadow-Board-Gründern bei Vodafone von Anfang an klar. Stundenlang saßen sie zusammen, schätzten ihren Mehrwert ab, wogen Gründe und Gegengründe. Das Argument, mit dem sie Personalchefin von Kyaw überzeugen wollten: „Junge Talente zu akquirieren, zu halten und zu fördern, das ist ein wichtiges HR-Thema“, so Mitgründerin Tabea Lieser.

Die Unterstützung der Geschäftsleitung ist wichtig, weil sie selbst sich der Herausforderung durch den Schattenrat stellt – und weil nur so das Gremium im Unternehmen ernst genommen wird. Jennifer Jordan gibt ein Beispiel: Der Vorstandschef der Hotelgruppe Accor pflegte den regelmäßigen Austausch mit Mitgliedern seines Shadow Boards und signalisierte so höchstselbst dessen Bedeutung.

Von Kyaw und ihre Mitarbeiterin Tanja Dittmer bearbeiteten die Vorschläge zur Gründung der jungen Fünfergruppe, äußerten Verbesserungsvorschläge und Änderungswünsche. Lieser und ihre Mitstreiter überarbeiteten das Konzept – bis sie von Kyaw überzeugten. Aber die Personalchefin sagte gleich: „Bevor wir Fotos schießen, euer Vorhaben im Intranet vorstellen oder auf LinkedIn promoten, müsst ihr liefern und Handlungsempfehlungen aus den ersten Treffen mitbringen.“

Obwohl all das längst geschehen ist, bekommt das Board auch heute noch Vorbehalte zu spüren – etwa von älteren Kollegen: Und wer denkt bitte schön an uns? Lieser entgegnet dann, dass es natürlich jedem freistehe, „sich zusammenzusetzen und zu engagieren“.

Klar ist auch, dass die Grenze zwischen Annäherung und Anbiederung an die Gen Z nicht immer leicht zu markieren ist. Tanja Dittmer stellt in dem Termin mit dem Shadow Board klar, dass man gerade in Ausbildungsberufen klare Vorgaben machen müsse, nicht unrealistische Wünsche erfüllen könne: „Wenn du deine Ausbildung in einer Filiale machst, ist es schwierig, zwei Wochen von den Philippinen aus deine Kunden zu betreuen.“ ■



## Die Neoromantiker

Fakten und Argumente gewinnen Diskussionen? Falsch gedacht. Gegen Gefühle kommt niemand an

**S**ie wollen eine unliebsame Diskussion beenden? Dann fangen Sie bloß nicht an, nach Fakten zu suchen. Sagen Sie lieber so etwas wie: „Bitte höre auf damit. Ich fühle mich nicht wohl mit dem, was du sagst!“ Denn wir leben in einer Zeit, in der Gefühle wichtiger geworden zu sein scheinen als Argumente. Wir rühmen uns, in modernen, technisch-wissenschaftlichen Zeiten zu leben. Was für ein Irrtum. Früher galt es, möglichst nüchtern auf Probleme zu schauen und diese rational zu lösen. Leider erklärt Wissenschaft zwar die Welt, bietet jedoch keine emotionale Heimat. Deswegen erlebt das persönliche Gefühl eine Renaissance, und so ist es ein Kinderspiel, mit persönlichen Befindlichkeiten ein wissenschaftliches Faktum zu übertreffen.

In Talkshows schlägt jede persönliche Betroffenheit das beste Argument. In politischen Debatten „argumentiert“ man mit Gefühlen – egal, ob in der Klimafrage, bei Migrationsthemen, bei Tempolimit oder der richtigen Ernährung. Selbst staubtrockene Themen wie der Einbau einer Wärmepumpe können emotional derart aufgeladen werden, dass Sachlichkeit keine Chance mehr hat. Wer erleben will, wohin das führt, darf gerne einen Blick in die USA werfen. Hier wurde das Masketragen in der Pandemie zu einem politischen Statement! Das kommt nicht überraschend, denn seit 2000 werden nachgewiesenermaßen US-Nachrichten im Fernsehen, in Printmedien oder online immer weniger faktenbasiert, sondern emotional aufbereitet. Der emotionale Featurebeitrag schlägt jede objektive Statistik. Infolgedessen kommt es zu einem „Truth Decay“, einem Wahrheitsverlust – und das schon, bevor emotional aufgepumpte Social-Media-Feeds unsere Faktenwelt mit Gefühlen verdünnten.

Was passiert wohl mit einer Gesellschaft, in der das Gefühl jedes Sachargument verdrängt? Sind wir einfach nur weich geworden? Oder erleben wir nach Jahrzehnten des sachlich-technischen Fortschritts nun die Ankunft einer Neoromantik? Natürlich sollten uns Gefühle nicht egal sein. Doch sobald sie Fakten übertrumpfen, zerbricht die Diskussion. Denn über Gefühle kann man nicht verhandeln. Kein Wunder, dass sich heute (mehr denn je) politische Befindlichkeiten unversöhnlich gegenüberstellen. Vielleicht sollten wir uns darauf besinnen, was die größten Probleme morgen lösen wird: nicht die Gemütslage von heute. Sondern begründbare Entscheidungen, die die Zeit überdauern können. ■

HENNING BECK erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.