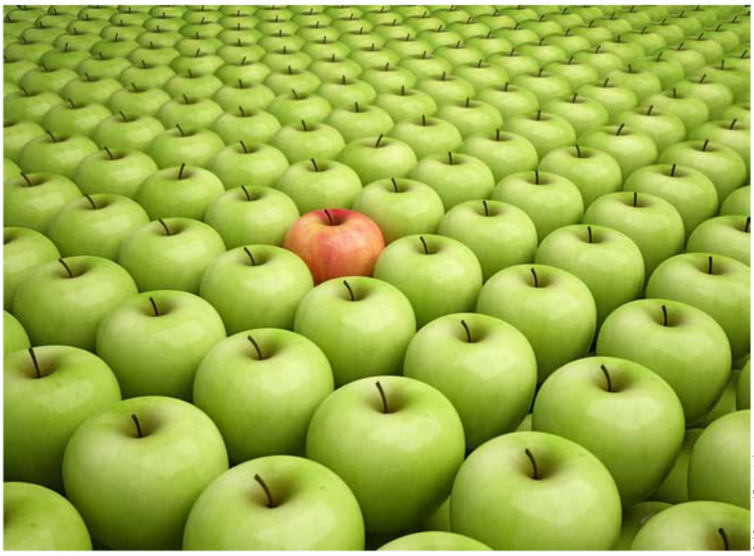

Herausstechen aus der Masse

Wie Mitarbeiter bei Unternehmen **anbeißen und ihnen auch treu bleiben**, erläutert Unternehmensberater Eugen Lakkas* in einem Gastbeitrag.

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Wochenmarkt. Sie wollen Äpfel kaufen und probieren Anbieter aus. Der erste Marktstand ist liebevoll gestaltet, das Obst ist frisch poliert, die Marktfrau trägt eine saubere Schürze und der Stand bietet das größte Sortiment Ihrer Lieblingsäpfel an. Am nächsten verspricht ein handgemaltes Schild „Obst aus garantiert ökologischem Anbau“. Am dritten Stand treffen Sie auf einen Verkäufer, der eigene Apfelsorten züchtet, mit Fachwissen glänzt und Ihnen noch ein Rezept für Apfelkuchen gibt. Und am vierten Stand scherzt die Marktfrau mit Ihnen und gibt Ihnen noch einen Apfel für Ihre Tochter mit.

Angenommen, alle Äpfel schmecken Ihnen und der Preis ist auch okay: Wo kaufen Sie ab sofort Ihre Äpfel? Wenn das Angebot auf dem Markt austauschbar ist, entscheiden die wahrgenommenen Werte. Dies gilt nicht nur dafür, bei wem wir kaufen, sondern auch, bei wem wir arbeiten wollen.

Firmen, die ihre Werte kennen und klar kommunizieren, sind hier im Vorteil. Denn potenzielle Bewerber – und auch Kunden – können so schnell erkennen, wofür das Unternehmen steht und ob die eigenen Werte kompatibel sind.

Laut der Trendstudie 2016 von Stepstone würden 79 % der Befragten ein Stellenangebot ablehnen, wenn sie sich nicht mit dem Arbeitgeber identifizieren – sogar dann, wenn der Job inhaltlich passt. Aber woher sollen Mitarbeiter und Bewerber wissen, womit sie sich identifizieren sollen, wenn dies nicht klar definiert ist?

Alltag auf dem Businessmarkt

Wenn Sie Unternehmer fragen, ob ihre Firma Werte hat, nicken alle wie selbstverständlich mit dem Kopf. Wenn Sie fragen, ob diese Werte klar definiert und aufgeschrieben wurden, werden Sie einige auf ihr Leitbild im Internet verweisen. Oder auf einen goldenen Rahmen im Foyer.

Wenn Sie einem Mitarbeiter der Firma dieselbe Frage stellen, werden Sie in den meisten Fällen nur ein Schulterzucken bekommen. Und genau das ist der Punkt: Die Unternehmenswerte werden in Unternehmen unterbewertet. In deutschen Unternehmen finden sie bei 60 bis 70 % der Mitarbeiter im Berufsalltag gar keine Beachtung. Sie sind vom Aufsichtsrat verordnete Pflichtübung, generische Standardinszenierung oder das belächelte Steckenpferd des Seniorchefs. Und das, obwohl Kunden und Mitarbeiter heute mehr denn je vom Unternehmen wissen wollen, wofür es steht. Und obwohl mangelnde Verbundenheit und die fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen nachweislich zu Unzufriedenheit und innerer Kündigung führen, wie Gallup-Studien jährlich belegen.

Warum ist das so? Es gibt drei häufige Ursachen, an denen Unternehmen konkret arbeiten können:

1. Problem: die Ethik- und Normfalle

Viele Unternehmen verwenden ethische Grundprinzipien als ihre Werte und nutzen sie für moralische Aussagen. Dabei werden zentrale Kerntreiber des Unternehmens vernachlässigt. Natürlich sind Respekt, Ehrlichkeit und Fairness wichtig – vielfach jedoch auch schon in entsprechenden Compliance-Statements verankert. Auch Werte wie Kompetenz oder Dienstleistungsorientierung sind generische Qualitäten.

Die entscheidende Frage ist: Welche individuellen – und nicht allgemeingültigen – Kernwerte des Unternehmens führen zu Kompetenz und Dienstleistungsorientierung? Sind nicht alle Apfelanbieter des obigen Wochenmarkt-Beispiels dienstleistungsorientiert? Ja, aber aus verschiedenen Kernwerten und Motivationen heraus.

2. Problem: die Wertewolke

Ein Begriffsteppich von acht oder zehn bedeutungsschweren Ausdrücken ist die Wertevariante der eierlegenden Wollmilchsau – und leider die Regel.

Wer viel sagen will, riskiert, dass nichts hängen bleibt

Dahinter steht die Angst, nur ja keine wichtige Qualität zu vergessen. Doch wer viel sagen will, riskiert, dass nichts hängen bleibt. Wenn Sie spätestens zwei Wochen nach einem entsprechenden Werteprozess Ihre Mitarbeiter fragen, für welche Werte Ihr Unternehmen steht, dann bekommen Sie als Antwort höchstens ein, zwei Werte, die es zufällig ins Kurzzeitgedächtnis geschafft haben. Und wie wirkt der Werteteppich auf Ihre Kunden und Bewerber? Die Erfahrung zeigt, dass sich damit kein wirklich scharfes Unternehmensprofil erkennen lässt.

Die Lösung: eine Beschränkung auf drei bis vier Kernwerte. Der Rest wird vom Gehirn automatisch „geclustert“. Denn etliche Werte beinhalten weitere Werte. Als Beispiel: Der Wert „Weiterentwicklung“ enthält Begriffe wie Innovation und Fortschritt. „Integrität“ enthält auch Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen. Wer mit klaren Werten und „Clustern“ arbeitet, erleichtert anderen die Wahrnehmung und damit den Zugang zu den eigenen Unternehmenswerten. Tipp: Definieren Sie sowohl „Bestandswerte“ (also Ihre Kompetenzwerte) als auch einen „Erstrebenswert“ (also einen für die Zukunft wichtigen Entwicklungswert).

3. Problem: die Theoriefalle

Unternehmen neigen dazu, ihre Werte frei interpretierbar zu lassen: „Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“ und „Wir zeigen Verantwortung“ funktionieren als plakative Aussage – solange man sie nicht hinterfragt –, aber nicht als Kommunikationstool. So lange nicht klar ist, was konkret gemeint ist, bleiben die Werte wirkungslos.

Aber wie macht man Werte greifbar? Mit messbaren Kriterien: Der Satz „Innovationen bedeuten für uns, dass wir mindestens einmal jährlich fachliche Weiterbildungsseminare besuchen“ ist konkret greifbar und überprüfbar. Erst wenn die Werte klar und messbar definiert sind, sind sie auch etwas wert. Denn nur dann können auch die Mitarbeiter etwas damit anfangen und beginnen, sie umzusetzen. Und ein Wert wie Innovation kann für den Chef etwas ganz anderes bedeuten als für Produktentwicklung oder Marketingabteilung.

Berater Eugen Lakkas bei einem Seminar

Deshalb: Definieren Sie für jeden Wert fünf bis zehn Kriterien, die ihn abteilungsübergreifend erlebbar und greifbar machen. Diese Wertekriterien können dann auch als Steuerungsinstrument fungieren, als „Leitplanken“ für die Corporate Culture sowie als wichtige Argumente in Ihrer Marketingkommunikation.

Das Erfolgsrezept für die Umsetzung

Darüber hinaus ist es entscheidend, die Werte nicht einfach von oben nach unten durchzureichen, sondern die Mitarbeiter aktiv am Prozess zu beteiligen. Jeder sollte sich Gedanken darüber machen, was die einzelnen Werte in seinem Arbeitsbereich bedeuten. Wenn Sie diesen Prozess mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam durchführen, verfügen Sie nicht nur über interne Klarheit und wichtige Differenzierungsmerkmale, sondern auch über ein Team, das genau weiß, wofür das Unternehmen steht, und dies auch leben und kommunizieren kann. Damit machen Sie Bewerbern und Kunden auf dem Markt ein einzigartiges Angebot, sogar dann, wenn Ihre Äpfel ähnlich aussehen wie andere. **E&M**

* Eugen Lakkas, Inhaber und Geschäftsführer Schwalbenfisch Corporate Communications, Ludwigsburg

(c) by Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH
Alle Rechte vorbehalten. Die Vervielfältigung, Übersetzung oder Weitergabe in gedruckter oder elektronischer Form ohne schriftliche Zustimmung des Herausgebers wird strafrechtlich verfolgt.