

Wie Mitarbeiter bei Ihrem Unternehmen anbeißen und ihm treu bleiben

Etwa 70 % aller Mitarbeiter in Deutschland können sich mit ihrem Unternehmen nicht identifizieren, während 79 % von befragten Bewerbern ein Stellenangebot ablehnen würden, wenn sie sich mit dem Arbeitgeber nicht identifizieren können – auch wenn das Stellenangebot inhaltlich passen würde. Aber woher sollen Mitarbeiter und Bewerber wissen, womit sie sich identifizieren sollen, wenn dies nicht klar, greifbar und sogar messbar definiert ist? Wofür steht das Unternehmen? Was bedeutet das für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter? Und wie kann man damit Bewerber und Kunden gewinnen?



Eugen Lakkas bietet inspirierende Vorträge und Workshops über Unternehmenskommunikation

Samstags auf dem Wochenmarkt

Was bringt potenzielle Mitarbeiter dazu, gerade bei Ihrem Unternehmen anzubeißen? Betrachten Sie die Frage aus einer neuen Perspektive und finden Sie hier die Antwort. Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Wochenmarkt. Sie wollen Äpfel kaufen und probieren ein paar Anbieter aus. Der erste Marktstand ist sehr 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 seinem Fachwissen über Äpfel glänzt und Ihnen noch ein Rezept für Apfelkuchen gibt. Und am vierten Stand scherzt die Marktfrau mit Ihnen und gibt Ihnen noch einen kleinen Apfel für Ihre Tochter mit. Angenommen, alle Äpfel schmecken Ihnen und der Preis ist auch im Rahmen: Wo kaufen Sie ab sofort

Ihre Äpfel? Und was war für diese Entscheidung ausschlaggebend? Premium-Anspruch? Nachhaltigkeit? Expertise? Oder Spaß und Verbundenheit?

Wenn das Angebot auf dem Markt austauschbar ist, entscheiden die wahrgenommenen Werte. Dies gilt nicht nur für unsere Entscheidung, bei wem wir kaufen, sondern und vor allem 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. Das beugt falschen Erwartungen vor und sorgt im Idealfall für langfristige Kundenbeziehungen und loyale Mitarbeiter.

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

sie sich identifizieren sollen, wenn dies nicht klar, greifbar und sogar messbar definiert ist?

Alltag auf dem Businessmarkt

Wenn Sie Unternehmer fragen, ob ihre Firma Werte hat, werden alle wie selbstverständlich mit dem Kopf nicken. Wenn Sie fragen, ob diese Werte jemals klar definiert und aufgeschrieben wurden, werden Ihnen einige sagen, dass das bei Ihnen nicht nötig sei. Andere werden eine Schublade aufmachen und ein Strategiepapier daraus hervorziehen. Andere werden Sie auf ihr Leitbild im Internet verweisen. Oder sogar 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 Knackpunkt: Die Unternehmenswerte werden in Unternehmen unterbewertet und meistens falsch behandelt. Sie sind eine vom Aufsichtsrat verordnete Pflichtübung, generische Standardszenierung fürs Internet oder das belächelte Steckenpferd des Seniorchefs. Und das, obwohl Kunden und Mitarbeiter heute mehr denn je von einem Unternehmen wissen wollen, wofür es steht, bei wem sie da einkaufen und wofür sie wirklich arbeiten.

Die klare Kommunikation der Unternehmenswerte ist von erfolgsentscheidender Bedeutung. Man-

gelnde Verbundenheit und die fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen führen nachweislich zu Unzufriedenheit. Jährliche Gallupstudien belegen, dass 70 % aller Mitarbeiter in Deutschland nur Dienst nach Vorschrift machen bzw. jeder siebte Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt hat. Ablesbar ist das an hohen Krankenständen und nachlassender Produktivität. Eine wichtige Ursache liegt mit Sicherheit in der internen Kommunikation: Laut Studien (ServiceValue/Rochus Mammert/Intersearch) finden Unternehmenswerte in deutschen Unternehmen bei rd. 60 bis 70 % der Mitarbeiter im Berufsalltag gar keine Beachtung.

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 diese vielfach für moralisch-ethische Aussagen. Dabei werden zentrale Identitätswerte bzw. Kerntreiber des Unternehmens vernachlässigt bzw. völlig übersehen. Wer sich nur mit ethischen Grundprinzipien schmückt, um sich moralisch in Szene zu setzen, vergeudet Potenzial und macht sich schnell unglaubwürdig. Natürlich sind Respekt, Ehrlichkeit und Fairness wichtig – vielfach jedoch

auch schon in entsprechenden Compliance-Statements verankert. Der Begriff Nachhaltigkeit ist bereits so verbrannt, dass ihn selbst Unternehmen nicht mehr nutzen wollen, die darauf vor vielen Jahren einmal ihr Geschäftsmodell aufgebaut haben. Auch Werte wie Kompetenz oder Dienstleistungsorientierung sind generische, fast allgemeingültige Qualitäten, die somit nach innen und nach außen austauschbar und fast floskelhaft wirken. 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.

2. Problem: Die Wertewolke

Ein Begriffsteppich von acht oder zehn bedeutungsschweren Ausdrücken ist die Wertevariante der eierlegenden Wollmilchsau und leider die Regel. Dies resultiert aus der gut gemeinten Absicht, das Identitätsprofil eines Unternehmens durch eine besonders ausführliche Beschreibung vermitteln zu wollen. Dahinter steht die Angst, nur ja keine wichtige Qualität zu vergessen. Doch wer viel sagen will, riskiert, dass nichts hängen bleibt. Und daran scheitern viele Prozesse zur Wertedefinition. Es wird versucht, dem Unternehmen möglichst viele Werte und Qualitäten zuzuordnen. Diese werden dann in komplizierten Grafiken zusammengetragen, in der Hoffnung, das Wirrwarr an Begriffen bei den Mitarbeiter zu verankern. Externen Beratern dient diese Komplexität oft dazu, das Ergebnis ihrer Arbeit aufzuwerten und ihr Honorar zu rechtfertigen.

Der Nachteil zeigt sich in der Praxis: Wenn Sie spätestens zwei Wochen nach einem solchen Werteprozess Ihre Mitarbeiter fragen, für welche Werte Ihr Unternehmen steht, dann bekommen Sie als Antwort entweder ein Schulterzucken oder gerade mal ein, zwei Werte, die es zufällig ins Kurzzeitgedächtnis geschafft haben. Und wie wirkt der Werteteppich auf Ihre Kunden und Bewerber? Die Erfahrung zeigt, dass



Eugen Lakkas, Inhaber und Geschäftsführer Schwalbenfisch Corporate Communications, Ludwigsburg

Über den Autor

Eugen Lakkas ist seit 1988 in der Unternehmenskommunikation tätig und hat für namhafte Werbeagenturen sowie als selbstständiger Unternehmer für kleine, mittelständische und große Marken gearbeitet. Seit 2003 hat er sich als Trainer und Contextueller Coach ausbilden und zertifizieren lassen, sich dabei mit neuropsychologischen und soziologischen Aspekten der Kommunikation befasst und auf das Thema Unternehmenswerte für authentische Markenkommunikation spezialisiert. E. Lakkas ist Inhaber und Geschäftsführer von Schwalbenfisch Corporate Communications. Er ist Berater für interne und externe Kommunikation und Unternehmenskultur, führt Werte-, Markenpositionierungs- und Kommunikationsworkshops in Unternehmen durch und hat u. a. ein »Werteimplementierungsprogramm« entwickelt, mit dem Werte im Unternehmen auch emotional verankert werden können. E. Lakkas hält bundesweit Vorträge bei Organisationen wie Marketing Clubs, IHK, bei Unternehmensverbänden und bei Veranstaltungen sowie individuell in Unternehmen.