



DR. FRIEDRICH ASSLÄNDER
Wege zum Wesentlichen

Wegweiser zum Wesentlichen Nr. 37 August 2014

- Werte und Identität -

Lieber Friedrich,

mit diesem Rundbrief möchte ich Ideen und Impulse weitergeben, die mir persönlich geholfen haben - zum Nachdenken, zum Ausprobieren, zum Weitersagen,

Frühere Ausgaben des Wegweisers finden Sie auf meiner Internetseite unter „[Wegweiser](#)“.

Inhalt

1. Werte und Identität
2. Praxis-Tipp
3. Aktuelle Termine
4. Kongress-Empfehlungen
5. Für Sie aufgelesen
6. Für Sie gelesen

1. Werte und Identität

Controlling, die Abbildung des betrieblichen Geschehens in Zahlen, ist heute das zentrale Instrument, um ein Unternehmen zu leiten. Ein außergewöhnlich hoher Kostenfaktor wird in diesen Zahlen aber nicht erfasst. Haben Sie schon einmal nachgerechnet, welche Kosten entstehen, wenn Mitarbeiter keine Freude an ihrer Arbeit haben, wenn sie nicht engagiert bei ihrer Arbeit sind?

Nach einer Gallupstudie von 2012 machen in Deutschland 61% aller Mitarbeiter „Dienst nach Vorschrift“, weitere 24% haben bereits innerlich gekündigt und nur 15% sind als Leistungsträger voll dabei. Der wirtschaftliche Schaden ist extrem hoch, wenn nur 15% der Mitarbeiter die volle Leistung einbringen. Was kostet es, wenn Mitarbeiter dem Unternehmen 20% und mehr ihrer Leistungsfähigkeit vorenthalten, aber 100% Gehalt beziehen? Gleichzeitig macht fehlendes Engagement unzufrieden, da auch die persönlichen Erfolge ausbleiben und belastende Konflikte zunehmen.

Wie viel Geld wird in Programme investiert um Arbeitsabläufe zu optimieren? Für die kurzfristigen Vorschläge von Unternehmensberatern, 20% Personal abzubauen um dadurch 20% der Personalkosten zu sparen, zahlen Unternehmen Honorare in Millionenhöhe. Dass dabei gleichzeitig Motivation und Loyalität der verbliebenen Mitarbeiter drastisch sinkt, geht in diese Rechnung nicht ein. Die Sinnhaftigkeit, immer wieder betriebliche Prozesse zu verbessern, ist unbestritten, jedoch sehr einseitig. Es

fehlen zwei mindestens so wichtige Optimierungsbereiche, die dem Trend zur inneren Kündigung entgegenwirken und für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen immer mehr zum Schlüsselfaktor werden, **gute Führung und gelebte Werte**. Die 15% engagierten Mitarbeiter in der o.a. Gallupstudie finden sich überwiegend in den Unternehmen, die das erkannt und umgesetzt haben, die Führung als Entwicklung von Menschen sehen und den ständigen Blick auf ihre Werte haben.

Zwei Beispiele: 94% (!) der rd. 20.000 jährlich weltweit befragten Mitarbeiter der Hilti AG sagen, sie würden alles in ihrer Macht stehende unternehmen, damit ihr Team und Hilti erfolgreich bleiben. Die ca. 46.000 Mitarbeiter der dm Drogeriemärkte sind deutlich über 90% engagiert. Beide Unternehmen haben eine werteorientierte Unternehmenskultur. Hilti`s Credo heißt: „Die Art, wie wir bei Hilti Dinge anpacken, ist durch unsere starken Werte geprägt.“ Analog ist bei dm zu lesen: "Die Frage nach Angemessenheit leitet unser Handeln. Es geht um die Menschen!" Der zentrale Leitwert bei dm ist die Orientierung am Menschen, am Kunden wie am Mitarbeiter. Der Weg dahin geht nicht über Hochglanzbroschüren, sondern über klar formulierte Werte und die konsequente Umsetzung im Alltag als zentrale Führungsaufgabe.

Ich erlebe bei meinen Kunden aus dem Mittelstand, vor allem bei eigentümergeführten Unternehmen, einen hohen Bezug zu Werten. Die Probleme tauchen in der Umsetzung auf. Führungskräfte brauchen Strategien und Instrumente um die definierten Werte im Alltag zu leben. Es geht darum, das Bewusstsein von „unseren Werten“ ständig lebendig zu halten.

Eine deutliche Werteorientierung findet sich bei der Generation Y, den heutigen Berufseinsteigern, die konkrete Vorstellungen von den Arbeitsbedingungen haben, unter denen sie bereit sind, sich einzubringen. An erster Stelle stehen nicht Gehalt, sondern das soziale Klima und die Förderung ihrer persönlichen Entwicklung, also eine Werteorientierung. Bei Einstellungsgesprächen kommen Unternehmen immer mehr in die Rolle des Bewerbers, der gute und qualifiziert Mitarbeiter überzeugen muss, dass seine Kultur und seine Werte attraktiv sind. Der Personalchef von Lufthansa sagte vor kurzem in der SZ: "Qualifizierte Mitarbeiter werden sich in Zukunft ihren Chef auswählen".

Die zentralen Fragen von morgen lauten: Wie können wir durch klare Werte unsere Identität weiter entwickeln? Wie können wir unsere Werte verwirklichen und unser Unternehmen dadurch attraktiv machen? Welche Führungsqualitäten müssen wir entwickeln, damit die Geführten sich engagieren und gute neue Leute gerne zu uns kommen.

2. Praxis-Tipp

1. Wenn Sie Inhaber oder in Leitung tätig sind, sollten Sie den Themen Werte, Leitbild, Unternehmenskultur die erforderliche Aufmerksamkeit widmen, ggf. auch mit externer Unterstützung. Zahlen haben eine kurzfristige Bedeutung, langfristig ist der Blick auf Werte und Kultur und damit auf die Identität des Unternehmens entscheidend.
2. Egal ob Sie an der Spitze mitgestalten oder ob Sie dazwischen stehen und das akzeptieren müssen, was "die da oben" vorgeben und vorleben. Es geht immer zuerst um Ihre persönlichen Werte, Ihren Umgang mit anderen, gerade da, wo Sie jetzt sind.
3. Sie können und sollten das vorleben, was Sie sich von anderen wünschen. Damit haben Sie von jedem Platz aus viel mehr Einfluss, als Sie wahr haben wollen. Vor allem erhöht es Ihre eigene Zufriedenheit, wenn Sie eigene Werte und Prinzipien definieren und diese im Alltag bestmöglich leben.

4. *Gute Führung hat eine Schlüsselfunktion. Nehmen Sie sich genügend Zeit, um Ihre sozialen und methodischen Kompetenzen zu entwickeln, durch Seminare, Coaching, Selbststudium und durch die „Arbeit an mir selbst“.*
5. *Suchen Sie sich Gesprächspartner, mit denen Sie Ihre zentralen Themen außerhalb der Alltagshektik reflektieren können. Regelmäßigkeit und feste Zeiten helfen Ihnen, das einzuhalten.*

Das haben Sie davon:

Wenn Führungskräfte aus dem gleichen Geist durch Orientierung an den gleichen Werten handeln, dann hat das eine tiefe Wirkung durch die Vorbildfunktion. Mitarbeiter spüren eine Verlässlichkeit und Wertschätzung. Das Engagement wird steigen, Konflikte und Fluktuation werden sinken.

3. und 4.

Die aktuellen Termine und Kongressveranstaltungen wurden entfertigt

5. Für Sie aufgelesen

"Für nichts würde ich mehr Geld ausgeben als für die Fähigkeit mit Menschen umgehen zu können". © J.D. Rockefeller

6. Für Sie gelesen

Eben, Alexander "Blick in die Ewigkeit"

Der Neurochirurg, der Berichte von Nahtoderfahrenen als Phantasien abgetan hatte, erlebt selbst eine gesundheitliche Extremsituation, bei der seine Kollegen bereits aufgegeben haben. In dem spannenden Buch, das in USA seit zwei Jahren auf den Bestsellerlisten steht, schildert er seine Erfahrungen zwischen Leben und Tod. Der angesehene medizinische Experte öffnet mit der Schilderung seiner Erfahrungen in der Zwischenwelt den Blick auf Dimensionen von Leben und Tod, die jenseits allen Glaubens uns tief berühren können. Ich konnte das Buch kaum aus der Hand legen. Sehr lesenswert.

©...nur zum privaten Gebrauch

*alle Rechte bei Dr. Friedrich Aszländer, Würzburg
Weitergabe unter Angabe der Quelle (Autor plus Internetseite) erwünscht,
gewerbliche oder firmeninterne Nutzung der Texte nach Rücksprache.*

