

# WERTEORIENTIERUNG ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR RESILIENZ

ES GIBT KLEINE KRISEN, GROSSE KRISEN, EXISTENZIELLE KRISEN. ALLEN IST GEMEINSAM, DASS SIE UNSER LEBEN MEHR ODER WENIGER INS WANKEN BRINGEN UND UNS DAMIT AUS UNSERER KOMFORTZONE ZWINGEN. IN IHNEN ZEIGT SICH, OB WIR GEFESTIGT UND ZUGLEICH FLEXIBEL GENUG SIND, UM ALS SIEGER AUS EINER HERAUSFORDERUNG DIESER ART HERVORZUGEHEN.

So unangenehm sie auch sein mögen, sie gehören leider zum Leben dazu. Noch schlimmer: Ohne sie kann es weder Entwicklung noch Wachstum geben. Die Frage ist nur, wie gehen wir mit ihnen um?

Der Medizinsoziologe und Begründer der Salutogenese Aaron Antonovsky stellte in den 1970er Jahren fest, dass es drei maßgebende Faktoren gibt, aufgrund derer Menschen sich trotz widriger Umstände ihre physische und mentale Gesundheit erhalten:

- Die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen - das Gefühl der Verstehbarkeit.
- Die Überzeugung, das eigene Leben gestalten zu können - das Gefühl der Handhabbarkeit.
- Der Glaube, an den Sinn des Lebens - das Gefühl der Sinnhaftigkeit.

Existieren diese Rahmenbedingungen, wird das Unternehmen ausreichend Widerstandskraft bzw. Resilienz entwickeln, um Krisenzeiten nicht nur zu überstehen, sondern im Gegenteil sogar gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

In den Unternehmenskontext übersetzt, bedeutet das: Transparenz und Nachvollziehbarkeit erzeugen, Gestaltungsfreiräume schaffen und Eigenverantwortung fördern sowie Ziele verfolgen, die mit den Werten aller im Unternehmen Tätigen in Einklang stehen und damit zur Sinnerfüllung jedes Einzelnen beitragen.

Resilienz erfordert daher eine ganzheitliche Betrachtung der Vergangenheit, der Gegenwart und den Blick in die Zukunft. Sie erfordert darüber hinaus eine klare Sicht der Dinge und die Fähigkeit zwischen Themen zu unterscheiden, auf die man Einfluss nehmen kann, und denjenigen, die außerhalb des persönlichen Einflussbereiches liegen. Die Fähigkeit zur Priorisierung und eine Strategie sind ebenso unabdingbare Voraussetzun-

gen. All dies gilt sowohl für Individuen wie auch für Unternehmen oder einzelne organisatorische Einheiten.

In Zeiten, in denen Schlagworte wie Fachkräftemangel, War for Talents, Digitalisierung, Industrie 4.0 – um nur einige zu nennen – den Markt beherrschen und für wirtschaftlich turbulente Zeiten sorgen, gilt es, moderne, ganzheitliche Ansätze für die Entwicklung resilienter Unternehmen (vgl. Schoiswohl, S. 37) zu bieten. Schlüsselfaktor Nummer 1 ist hier der Mensch. Damit rücken seine Bedürfnisse und deren Erfüllung immer mehr in den Fokus.

Der Arbeitsmarkt ist mittlerweile zum Arbeitnehmermarkt geworden. Nicht die potenziellen Mitarbeiter bewerben sich beim Unternehmen. Vielmehr bewerben sich die Unternehmen bei ihren Wunschkandidaten. Um hier erfolgreich zu sein, ist es wichtig zu verstehen, worauf es diesen ankommt.

Dem Mitarbeiter von heute geht es schon lange nicht mehr nur ums Geld. Es wird immer einen Arbeitgeber geben, der in der Lage ist, ein höheres Gehalt zu bezahlen. Menschen wollen heute mehr: Es geht ihnen um Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance, Flexibilität, Wertschätzung ebenso wie Sicherheit. Sie möchten einer abwechslungsreichen Tätigkeit nachgehen, Teil einer lebendigen Unternehmenskultur sein, Erfüllung im Job und Transparenz in der Unternehmensführung erleben.

Das sind Erkenntnisse, die ein engagierter Personalberater aus seinen täglichen Interviews zieht, wenn er die Frage stellt: „Was ist Ihnen neben Ihrer Aufgabe wichtig? Was wünschen Sie sich von Ihrem Arbeitgeber?“ Deshalb reicht es nicht mehr, den passenden Kandidaten erfolgreich zu platzieren. Das Unternehmen muss über das klassische Recruiting hinaus in Bezug auf den Faktor Mensch ganzheitlich unterstützt werden, um seine künftigen Mitarbeiter langfristig

zufrieden- und damit den eigenen wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen.

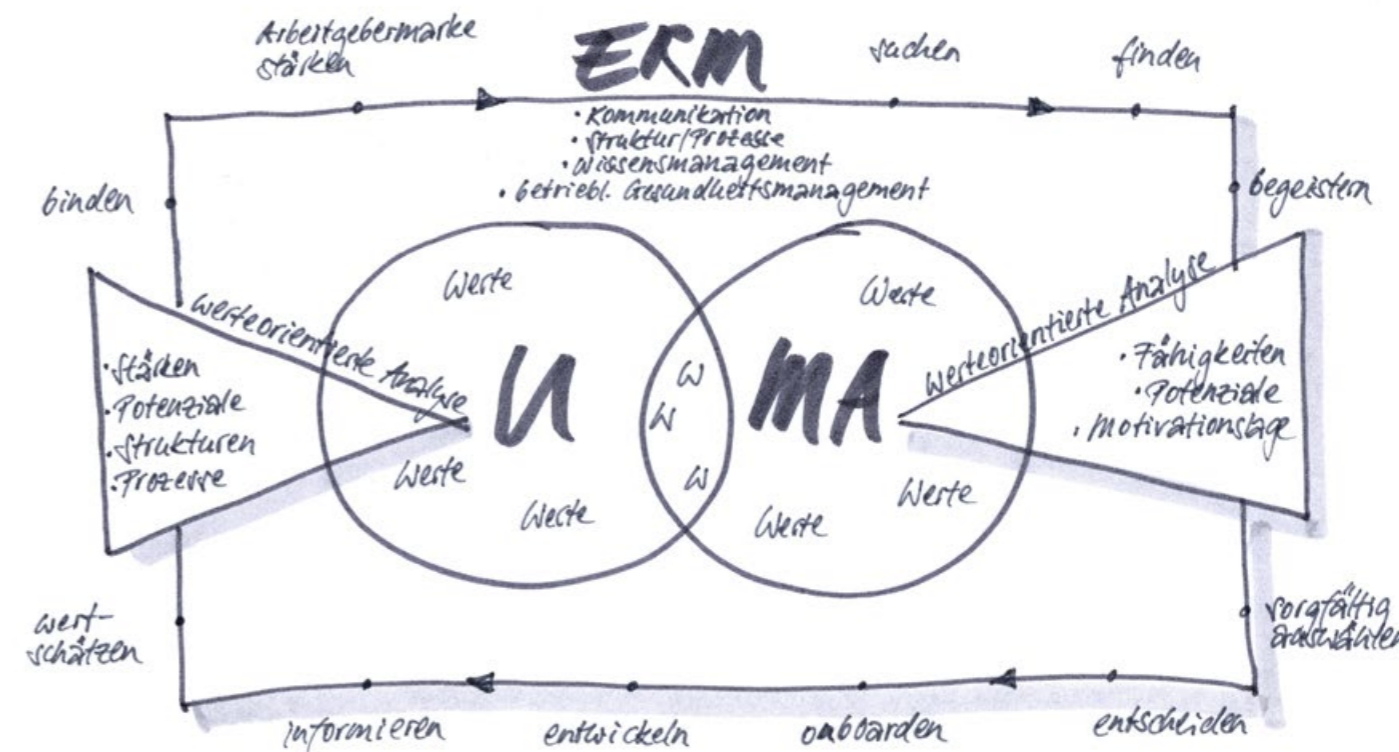
Ein Personalberater sollte daher stets das große Bild im Blick haben und mit guter Marktkenntnis, einem Verständnis für die Zusammenhänge im Unternehmen und viel Gespür für die Belange der involvierten Menschen agieren. Das Ziel: Den Kunden beraten und auf dem Weg zum „besonderen Arbeitgeber“ begleiten.

Für ein umfassendes Personalmarketing gilt es, Klarheit in das Geflecht von Beziehungen, Aufgaben sowie Prozessen und Strukturen zu bringen. Daher ist es notwendig, das Thema „Mensch im Unternehmen“ zur Chefsache zu erklären und durch Sensibilisierung und den Einsatz ganzheitlicher Methoden und Instrumente zu unterstützen.

Hier verspricht das werteorientierte Konzept nachhaltigen Erfolg. Denn Werte sind prägendes Element einer Unternehmenskultur. Werte geben außerdem Orientierung, sie sind das Kriterium, nach dem zwischen Handlungsmöglichkeiten entschieden wird. Je größer die Überlapung der Werte von potenziellen Mitarbeitern und Unternehmen, desto attraktiver erscheint dieses als künftiger Arbeitgeber und desto größer ist später die Identifikation des Mitarbeiters. Weil Werte darüber hinaus sinnstiftend wirken, wird die Tätigkeit im Unternehmen als sinnhaft erlebt und daraus erwachsen Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft.

Dieses umfassende Konzept erleichtert das Finden der besten Kandidaten, die langfristige Mitarbeiterbindung und die Entfaltung vorhandener Potentiale.

Die werteorientierte Analyse der „Unternehmenspersönlichkeit“ zeigt, welche Werte im Unternehmen bereits gelebt werden und wie sie die verschiedenen Funktionsbereiche beeinflussen. Sie offenbart Stärken und Potenziale der gesamten Organisation oder einzel-



ner Abteilungen ebenso wie mögliche Defizite und dient damit als Ausgangslage für gezielte Maßnahmen, die in Team- und Organisationsentwicklung münden können.

Die werteorientierte Persönlichkeitsanalyse macht die „inneren Werte“, Kompetenzen, verborgenen Potenziale und aktuelle Motivationslage des einzelnen Mitarbeiters sichtbar und messbar. So kann er in allen Phasen des HR-Zyklus - Personalauswahl, Onboarding, Leistungsbeurteilung, gezielte Personalentwicklung durch Coachings und Trainings - individuell und adäquat begleitet und entwickelt werden. Starre Entwicklungsprogramme sind Schnee von gestern.

Ein bewusstes Employee Relationship Management (ERM) schließlich bildet den Rahmen und sorgt für Transparenz auf allen Ebenen. Es umfasst die Verwaltung der Beziehung zu den Mitarbeitern, das Dokumentieren, Betreuen und die Organisation dieser Beziehungen. Es bietet Zugang zu sämtlichen relevanten Informationen und eine Plattform zum persönlichen Austausch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern in alle Richtungen. ERM schafft die Basis, um Werte und Handlungsprinzipien gezielt im Unternehmen zu etablieren. (vgl. Schoiswohl, S. 25 f.)

Sie motivieren zu nutzenbringendem Handeln, sind die Grundlage, auf der Ziele definiert werden, sie halten das Unternehmen in herausfordernden Zeiten zusammen und mobilisieren Kräfte und Ressourcen, um diese Zeiten zu überstehen und gesetzte Ziele zu erreichen. Die Entwicklung und Verankerung gemeinsamer Werte sind somit unverzichtbare Voraussetzungen für die Resilienz eines Unternehmens.

Autoren:  
Jürgen Adrian und Patricia Moro  
Adrian & Roth Personalberatung GmbH

Adrian & Roth unterstützt seit 15 Jahren Kunden aus dem High-Tech-Umfeld in allen Fragen des Recruiting und versteht sich als Karriereberater ihrer Kandidaten. Vor zwei Jahren haben sie ihr Dienstleistungsspektrum erweitert und einen werteorientierten, ganzheitlichen Beratungsansatz entwickelt.

Ihr Credo: finden, verbinden und Potenziale entfalten.

<sup>1</sup>Das Modell erklärt die Bedingung und Erhaltung von Gesundheit (lat. salus ‚Heil, Gesundheit‘, genes ‚Entstehung‘)

<sup>2</sup>Antonovsky, Aaron, Franke, Anita (Hrsg.) (1997), Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit, Dgvt-Verlag, Tübingen

<sup>3</sup>Martin A. Schoiswohl (2016), Vernetze Mitarbeiter, stifte Sinn, Springer Fachmedien, Wiesbaden