

**Dr. Petrin:** Im Hinblick auf solche Strategien des employer brandings bin ich mir nicht schlüssig. Ganz oben auf der Liste steht die Möglichkeit, in Stelleninseraten auf die Weiterbildungspolitik hinzuweisen – in diesem Bereich existiert noch viel bisher nicht ausgeschöpftes Potential.

### Zwei Tage Weiterbildung pro Jahr

*Wir haben bereits darüber gesprochen, dass es durchaus vorkommt, dass Mitarbeiter als belohnende oder »ruhigstellende« Massnahme in eine Weiterbildung geschickt werden. Wie häufig, gemessen an der Gesamtzahl der Weiterbildungen, kommt dies vor?*

**Dr. Petrin:** Wir verfügen diesbezüglich über keine Zahlen, aber das sind absolut keine Einzelfälle – und je grösser das Unternehmen, desto häufiger finden wir solche Situationen vor.

**Dr. Schmid:** Unsere Erfahrung zeigt, dass für KMU-Mitarbeiter gilt: Zwei Weiterbildungstage pro Jahr sind relativ problemfrei machbar, ab dann wird es allerdings schwierig. Diese Mitarbeiter haben dementsprechend eine genaue Vorstellung davon, was sie an diesen Weiterbildungstagen erwarten. Sie wissen, was ihre Ausbildung das Unternehmen kostet, und kennen die Erwartungen, die darauf basierend an sie gestellt werden.

*Was können Sie den KMU als »Weiterbildungstipp« mit auf den Weg geben?*

**Dr. Schmid:** Das Thema muss enorm ernst genommen werden. Es besteht ohne Zweifel eine spürbare Talentknappheit, und wenn man gute Mitarbeiter anziehen und halten möchte, sollte man sich mit ihrer Kompetenzentwicklung auseinandersetzen. Auch strategisch gesehen macht es sicher Sinn, Know-how intern aufzubauen, statt es immer von extern zuzukaufen. Es spricht für eine völlig andere Unternehmenskultur, wenn hier eine kontinuierliche Entwicklung zu erkennen ist, vor allem weil die Mitarbeiter begreifen, dass sie sich im Unternehmen weiterentwickeln können und dazu nicht die Stelle wechseln müssen.

*Meine Herren, herzlichen Dank für dieses Gespräch.*

tw ◆



Heinz Kaegi: Unternehmer, Sinn- und Teamentwickler, Kraftentfalter – [www.kaegi-empowerment.com](http://www.kaegi-empowerment.com)

KAEGI SPRICHT KLARTEXT

## Werte schaffen Wert!

Wie Werte vernichtet werden, erleben wir zurzeit hautnah. Ursprünglich grundsolide Unternehmen sind im Lauf der Zeit zu gigantischen Imperien mutiert. Deren äussere Form aus Beton und Glas vermittelte stählernes Vertrauen.

Ursprünglich auf das Wohlergehen der Bürger ausgerichtete kommunale Strukturen sind zum Teil zu staatlichen Kontrollsystemen gewachsen, die ihre gesetzlichen Werte unterlaufen, um ihren Steuerzahlern noch mehr ans Portemonnaie zu gehen. Dass die Fassade täuschen kann, ist vielen von uns lange entgangen. Und innert weniger Tage ist alles anders: Systeme brechen zusammen. Angst macht sich breit. Kurse purzeln. Die nächste Rezession wird in ihrer unübersehbaren Dramaturgie auf den nahen Horizont projiziert. Jetzt sind Werte gefragt, die uns im Sturm Orientierung und Kraft vermitteln können.

Wie werden in einem Unternehmen Werte geschaffen, gepflegt, gelebt? Ich habe im internationalen Kontext viele Unternehmen gesehen, welche sich dieses zentralen Themas angenommen haben. Der Unterschied zwischen dabei besonders Erfolgreichen und allen anderen liegt in einer Pyramide mit fünf Stufen. Sie steht auf dem soliden Fundament von Sinn und Zweck des Unternehmens und seiner kraftvollen Vision. Auf der obersten Ebene befindet sich ein Unternehmen, welches seine Werte glaubwürdig verkörpert.

Welche vier Ebenen liegen dazwischen?

- 1. Werte identifizieren.** Die Geschichte des Unternehmens im bestehenden Kontext würdigen: Welches waren die Ursachen für bisherige Erfolge? Welche Traditionen wurden hochgehalten? Wie wurde das Unternehmen von den Anspruchsgruppen wahrgenommen? Werte formulieren heisst, sich bewusst werden, was das Unternehmen steuert.
- 2. Werte konkretisieren.** Die Konsequenzen der identifizierten Werte abbilden: Welche Leistungsstandards setzen wir an? Wie kommunizieren wir intern und extern? Wie sind Strukturen und Prozesse zu gestalten, damit sie unsere zentralen Werte reflektieren? Das ist wichtig, denn: Was nützt das Tempo, wenn die Richtung nicht stimmt?
- 3. Werte integrieren.** Die Werte und Standards durchgängig verankern: Was bedeuten die Werte und Standards für die einzelnen Funktionen und Projekte? Wie kommunizieren wir sie? Wie trainieren wir sie? Wie werden Werte so orchestriert, dass sie zum Ausdruck dessen werden, was wir gemeinsam wollen? Die effektive Arbeit beginnt erst hier: Was sich im Werteprozess in den Köpfen der Entscheidungsträger geklärt hat, ist noch lange nicht in den Herzen der Mitarbeitenden.
- 4. Werte manifestieren.** Hier scheidet sich die Spreu der Manager vom Weizen der Leader. Es stellen sich zentrale Fragen bezüglich der Durchsetzung im ganzen System. Wie messen wir die Werte? Wie belohnen wir Vorbilder? Und eine Frage für die ganz Mutigen: Wie sichern wir die Glaubwürdigkeit unserer Kernleistungswerte – respektive: Was tolerieren wir nicht?

Wo stehen Sie als Leader? Welche Werthaltungen geben Ihnen selbst in unsicheren Zeiten Halt? Wie könnten Sie damit Ihre Teams stabilisieren? Was verkörpern Sie glaubwürdig, um Ihre Kunden und damit Ihr Unternehmen vorwärts zu bringen?



### »Gesucht: Leader«

Heinz Kaegi beschreibt in seinem BILANZ-Bestseller den Weg vom Manager zur Führungspersönlichkeit: Die konsequente Fortsetzung seiner Kolumnen im Blickpunkt:KMU. Zu bestellen unter: [www.aundoverlag.ch](http://www.aundoverlag.ch)