

# Dilligentia

Ihr Partner für sinnvolles Management

## PURPOSE

### - Was Menschen und Unternehmen bewegt -

**Getrieben von Globalisierung, Digitalisierung, Bevölkerungswachstum und beispiellosem Ressourcenraubbau hat unsere Welt einen neuen Namen bekommen – „VUKA-Welt“. VUKA beschreibt eine Welt, die scheinbar aus den Fugen geraten ist, die geprägt ist von **Volatilität**, **Unberechenbarkeit**, **Komplexität** und **Ambiguität**. Eine Welt, die **politisch, gesellschaftlich, wirtschaftlich und sozial immer mehr zersplittert, in der individuelle und nationale Egoismen an Bedeutung gewinnen und die ökologisch gesehen am „kippen“ ist.****

Alles verändert sich gerade rasend schnell und es scheint keine Stabilität und Sicherheit mehr zu geben. Das Gebot der Stunde heißt deshalb noch schnellere Veränderung, noch mehr Effizienz, Effektivität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Agilität und Wachstum – **Stoop!!!!**

Paradoxer Weise braucht schnelle Veränderung Zeit, Flexibilität Stabilität, Innovation Sicherheit, Individualität andere Menschen, persönliches und wirtschaftliches Wachstum einen sinnvollen Umgang mit begrenzten Ressourcen.

Wie können wir diese Entwicklung aufhalten? Was gibt uns zukünftig Stabilität, Sicherheit und Zuversicht? Was gibt uns Orientierung in einer anscheinend orientierungslosen Welt? Was macht Sinn?

Auf seiner letzten Bilanzpressekonferenz im Februar stellte der scheidende Vorstandschef von Daimler Dieter Zetsche offen die Frage nach dem Purpose, dem Sinn seines Konzerns – „Was wollen wir mit unserer Arbeit erreichen?“ Damit steht er nicht alleine. Eine Umfrage des Handelsblatts zeigt, dass immer mehr Unternehmen den Sinn und Antrieb ihres Unternehmens als entscheidend für dessen zukünftige Entwicklung sehen. Der Grund ist ebenso einfach wie einleuchtend. Ein gemeinsamer Sinn gibt Orientierung in einer schnelllebigen, komplexen und volatilen Welt. Er setzt einen stabilen, dauerhaften und nachhaltigen Fixpunkt, an denen sich das Verhalten aller Mitarbeiter orientieren kann. Er sorgt für deren Motivation in dem er folgende Frage beantwortet: Warum stehe ich morgens auf und gehe zur Arbeit?

Mittlerweile gibt es sogar Studien, welche den Zusammenhang zwischen „Sinn“ und Unternehmenserfolg belegen. 2016 hat die Harvard Business School mehr als 500.000 US-Beschäftigte nach dem Unternehmenssinn befragt und die Ergebnisse mit dem Unternehmenserfolg verglichen. Das Resultat: Unternehmen in denen die Mitarbeiter

Sinn in ihrer Arbeit finden haben häufig einen überdurchschnittliche Aktienkursentwicklung.

Um aber in diesem Kontext keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Geld verdienen – oder anders ausgedrückt, die Steigerung des Shareholder Value – macht keinen Sinn. Geld ist nur Mittel zum Zweck. Erst wenn dieses Geld auch dazu verwendet wird einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und zum Gemeinwohl zu leisten, entsteht Sinn. Ich bin der tiefsten Überzeugung, dass nur Unternehmen, die dieses berücksichtigen ein nachhaltig erfolgreiches Geschäftsmodell betreiben können.

Meine Erfahrung ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen die Frage „wofür sie morgens aufstehen und zur Arbeit gehen?“ sehr unterschiedlich beantworten. Sie kennen den Sinn des Unternehmens nicht. Wie sieht es bei Ihnen im Unternehmen aus?

Doch allein die Formulierung eines entsprechenden Unternehmenssinns bewirkt nichts! Erst wenn eine Verbindung zwischen „Sinn“ und „Verhalten“ geknüpft wird kann Sinn Wirkung entfalten. Sinn darf für die Mitarbeiter und die Kunden durch konkrete Verhaltensweisen erlebbar werden.

Das Bindeglied zwischen Sinn und Verhalten heißt Werte. Unsere Werte steuern unser Verhalten, sie entscheiden darüber was uns wirklich bedeutsam ist (in unserer Arbeit) und was nicht. Nachhaltiger Erfolg entsteht also dadurch, dass Unternehmen einen gemeinsamen Wertekanon formulieren und leben, der die Verwirklichung des Unternehmenssinns zum Ziel hat.

Viele Unternehmen haben Sinn (Vision/Mission) und Werte in Leitbildern festgehalten, deren Wirkung schon nach kurzer Zeit verpufft ist und die nun ihr Schattendasein auf der Homepage fristen. Eigentlich schade, denn sie haben kurz vor dem Ziel aufgehört. Ein Wert alleine, wie z.B. Vertrauen verpufft, wenn er nicht mit einer verbindlichen Verhaltensnorm verknüpft wird, die im täglichen Miteinander erlebt wird. Vertrauen entsteht z.B. durch folgende Verhaltensnormen: Ich gehe in Vorleistung, sprengte die Erwartungshaltung meines Kollegen, übertreffe die Erwartungshaltung meiner Kunden etc.

Werte alleine kann ich nicht messen bzw. überprüfen. Ob ein Verhalten wertekonform ist oder nicht aber schon. Ein Merkmal vieler überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen ist übrigens, dass diese nicht nur über einen klaren, verbindlichen Sinn und einen Wertekanon mit klaren Verhaltensnormen verfügen, sondern dass sie Verstöße gegen diesen Wertekanon und die daraus abgeleiteten Verhaltensregeln sanktionieren.

Egal auf welche Weise Sie Sinn, Werte und Verhaltensregeln in Ihrem Unternehmen ermitteln, die Umsetzung wird immer von den Führungskräften und deren Vorbildfunktion getragen. Peter Drucker hat es folgendermaßen formuliert: „Das Niveau auf dem sich die Kultur eines Unternehmens befindet, wird durch das Niveau bestimmt, auf dem sich die gelebten Werte der Führungskräfte befinden.“

Gerade in der Bankenbranche, aber auch in vielen anderen Branchen sind viele Manager auf einem Auge blind. Sie richten ihren Fokus auf Digitalisierung, Prozessoptimierung, Einsparung von Personalkosten und verlieren dabei das enorme

(Ertrags-) Potential, dass in ihrer eigenen Belegschaft steckt, komplett aus den Augen. Peter Drucker meint dazu: „In Übereinstimmung zu bringen, was wir über unsere Wertevorstellungen sagen und wie wir sie umsetzen, kann ungeahnte Kräfte freisetzen.“ Immer mehr Unternehmen machen die Erfahrung, dass die eingeführten agilen Methoden nicht den gewünschten Erfolg haben. Der Fehler liegt darin begründet, dass Agilität keine Methode, sondern ein Mindset ist. Ein Mindset, das auf gemeinsamen Werten und Verhaltensnormen beruht, welches die Zusammenarbeit regelt und sich idealerweise am Unternehmenssinn ausrichtet. Ohne die Schaffung eines solchen Mindsets bei Führungskräften und Mitarbeitern können agile Methoden nicht ihre Wirkung entfalten.

Wenn Ihr Unternehmen, Ihr Team oder auch Sie auf der Suche nach Wegen sind, wie Sie

- Sicherheit und Zuversicht mit Veränderungsfähigkeit und Innovation verbinden können
  - Stabilität in einer unsicheren Welt erlangen
  - und das Potential im Menschen mehr zur Entfaltung bringen können
- dann sollten wir uns unterhalten (0152 336 220 99).

Wenn Sie sich noch unsicher sind und positive Beispiele brauchen, dann schauen Sie sich doch das Beispiel von Google auf meiner Homepage an

<http://www.dilligentia.de/gratis-impulse/downloads/>

oder klicken einfach auf folgende Links:

<https://www.ottogroup.com/de/karriere/Unternehmenskultur/Gemeinsame-Werte.php>

<https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/>

<https://www.bosch.de/unsere-unternehmen/unsere-verantwortung/#unsere-werte>

<https://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/philosophie/dankbarkeit/dankbarkeit.php>

Herzliche Grüße

M. Mayer