



# **gmbh**chef.

Impulse für GmbH-Geschäftsführer

**Liquidität.  
Neustart.**



**Nachhaltigkeit**  
Transformation als  
Herausforderung

**Unternehmensnachfolge**  
Die Übergabe erfolgreich  
gestalten

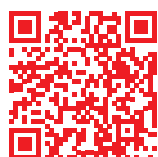
**Geschäftsführergehalt**  
Vergütungsscheck für 2024



# Wie werden wir erfolgreich nachhaltig und nachhaltig erfolgreich?

**Gemeinsam finden  
wir die Antworten  
für morgen.**

Mehr dazu:  
[sparkasse-koelnbonn.de/transformation](https://sparkasse-koelnbonn.de/transformation)



**Weil's um mehr als Geld geht.**



**Sparkasse  
KölnBonn**

## Core Values

# Ein Muss für kleine und mittelständische Unternehmen als Lösung des Fachkräftemangels

In Deutschland steht uns bis 2030 eine Lücke von etwa vier Millionen Fachkräften bevor, während auch in der Schweiz und Österreich jeweils rund 600.000 Arbeitskräfte fehlen werden. Doch das, was wir heute beobachten, ist lediglich der Anfang von dem, was uns in den kommenden Jahren erwartet. Um im Wettbewerb um die Talente der aufstrebenden Generationen bestehen zu können, müssen Unternehmen dringend an Attraktivität gewinnen. Sie müssen eine inspirierende neue Unternehmenskultur etablieren.



Die Schlüssel dazu liegen in den Core Values, gewissermaßen der DNA eines Unternehmens, mit denen sich die Grundlage für diesen Wandel schaffen lässt. Wie das im Einzelnen – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – gelingen kann, verrät der Experte Urs Affolter im folgenden Gastbeitrag. Er ist darauf spezialisiert, Unternehmen bei der Auswahl der richtigen Fachkräfte zu unterstützen.

### Die Core Values als Herz der eigenen Unternehmenskultur

Die Core Values eines Unternehmens fungieren als dessen genetischer Code. Sie sind der lebendige Ausdruck des Engagements für die Grundsätze, Haltungen und Überzeugungen eines Unternehmens und gelten gleichermaßen für alle, die in seinen Reihen arbeiten. Diese Inhalte sind frei von jeglichen ethischen oder moralischen Dogmen und

stehen vorrangig im Dienst der internen Ausrichtung. Sie gewähren Einblicke in die inneren Mechanismen eines Unternehmens bzw. in die Mentalität der Menschen, die es ausmachen.

### Wofür die Core Values gedacht sind

Die Core Values vermitteln, wer wir in der Gegenwart sind und was uns antreibt. Sie verkörpern die Verpflichtung zu den Prinzipien, Einstellungen und Überzeugungen eines Unternehmens und damit auch aller seiner Mitarbeiter. In der Welt des Personalwesens erweisen sie sich als von unschätzbarem Wert, da sie dabei helfen, Stellenanzeigen gezielt zu gestalten und Mitarbeiter einzustellen, deren Denkweise zur Organisation oder dem Unternehmen passt – auch über die rein fachlichen Aspekte hinaus. Core Values können auch bei Mitarbeitergesprächen als ein wertvolles

Instrument eingesetzt werden. Wenn die Kernprinzipien vom Top-Management bis hin zur untersten Mitarbeiterebene tagtäglich gelebt werden, bilden sie die Grundlage für Spitzenleistungen. Das Top-Management hat dabei die Verantwortung, diese Werte sichtbar vorzuleben, denn Wasser predigen und Wein trinken funktioniert nicht mehr. Es ist ratsam, nicht zu viele Core Values festzulegen, denn in der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Handvoll absolut ausreichend und zielführend ist.

### Die Core Values im Mitarbeitergespräch

Ein konkretes Beispiel: Beatrice hat bemerkt, dass ihr Werkstattmitarbeiter Martin in den letzten Wochen mehrmals verspätet zur Arbeit erschienen ist. Als seine Vorgesetzte spricht sie Martin darauf an: „Martin, mir ist aufgefallen,

dass du in den letzten Wochen wiederholt mit Verspätung zur Arbeit erschienen bist. Wie du weißt, legen wir großen Wert auf Pünktlichkeit, da einer unserer Core Values besagt ‚Pünktlichkeit ist ein Ausdruck von Respekt gegenüber anderen‘. Ich frage mich, ob es gerade etwas in deinem Leben gibt, das dich belastet oder ob es private Angelegenheiten gibt, die du bewältigen musst. Bitte wisse, dass wir dir in solchen Situationen gerne unterstützend zur Seite stehen.“

Die passende Analyse dazu: Obwohl es auf den ersten Blick einfach erscheinen mag, beinhaltet dieses Szenario drei bedeutsame Elemente. Beatrices Rückmeldung fußt auf den Grundprinzipien der Core Values und integriert somit das Thema in einen kollektiven Kontext, wodurch es nicht als persönlicher Angriff wahrgenommen wird (anstatt etwa zu sagen: „Ich erwarte, dass du pünktlich zur Arbeit kommst“). Ihr Feedback stützt sich auf die konkreten Beobachtungen des verspäteten Erscheinens und macht Martin deutlich, dass er seinen pünktlichen Kollegen gegenüber Respekt zeigen sollte. Zugleich bietet Beatrice ihm ihre Unterstützung an, falls er möglicherweise vor persönlichen Herausforderungen steht.

Dieses Beispiel unterstreicht die Wichtigkeit der Aufmerksamkeit und des Handlungswillens seitens der Führungskräfte.

## Beispiele von Core Values

**Sich abheben:** Einer meiner persönlichen Favoriten unter den Unternehmenswerten ist „Herausragen“. Diese Vorstellung, sich von unseren Wettbewerbern und anderen Akteuren in unserer Branche zu differenzieren, erstreckt sich auf sämtliche Aspekte unseres Geschäftsbetriebs. Wir integrieren diesen Wert in unseren Auswahlprozess, das Produktdesign, die Herstellung, den Kundenservice, unsere Marketingkampagnen und den Vertriebsansatz. Die Fähigkeit, sich von der breiten Masse abzuheben, ist von wesentlicher Bedeutung, um Authentizität und Originalität zu vermitteln. Wenn es uns gelingt, aus der Menge hervorstechen, werden wir zu einer Marke, die in den Köpfen der Menschen verankert bleibt.

**It's OK:** In unserem Unternehmen pflegen wir den Grundsatz „Es ist in Ordnung, zu ...“. Dieser Grundsatz erinnert bestehende Mitarbeiter daran, dass unternehmerisches Handeln in unserem Unternehmen willkommen ist und vermittelt neuen Mitarbeitern,

dass sie bei uns ihr unternehmerisches Potenzial entfalten können. Die Botschaft fördert unternehmerisches Denken und Handeln, indem sie Aussagen wie „Es ist in Ordnung, Dinge ohne vorherige Genehmigung zu reparieren“ und „Es ist in Ordnung, auf jemanden zuzugehen und etwas zu lernen“ enthält. Diese Erklärung dient dazu, unsere Unternehmenswerte zu unterstützen und unsere Unternehmenskultur auf klare und verständliche Weise zum Ausdruck zu bringen.

**Chancen:** Je anspruchsvoller die Aufgabe ist, desto mehr erfordert es von uns, kreative und innovative Lösungsansätze zu entwickeln, um sie zu bewältigen. Herausforderungen fordern uns heraus, halten unsere Denkweise frisch und können oft zu bahnbrechenden Erfolgen führen, die unsere bisherigen Standards bei Weitem übertreffen.

**Familienkultur:** Das impliziert, dass Sie Gewissheit haben, Ihrem Team vertrauen zu können und dass die kooperative Herangehensweise zur Problembehebung einen höheren Stellenwert genießt als die Frage nach der Zuschreibung von Verdiensten.

**Sinn und Zweck:** Die westliche Gesellschaft ist in der Maslow-Bedürfnispyramide auf der Stufe angelangt, in der individuelle Bedürfnisse, Anerkennung und Selbstverwirklichung sehr wichtig für viele Menschen sind. Die Grund- und Existenzbedürfnisse sowie Sicherheits- und soziale Bedürfnisse gelten in der westlichen Welt größtenteils als erfüllt. Dies führt dazu, dass die Suche nach Sinn und Zweck im Denken und Handeln der Menschen an Bedeutung gewinnt. Daher wird es zunehmend wichtiger, dass Unternehmen sinnstiftende Tätigkeiten anbieten können. Dies schließt u.a. ein:

- Arbeitsumgebungen, die sauber und funktional sind;
- Prozesse, die auf dem Prinzip des kontinuierlichen Flusses basieren, um Stress am Arbeitsplatz zu minimieren. Nicht optimierte Prozesse sind oft eine Hauptursache für Arbeitsstress, und es wird angenommen, dass das Potenzial zur Verbesserung in Prozessen in vielen Unternehmen bis zu 70 Prozent ausmachen kann. Dieses Potenzial bleibt oft ungenutzt, da es nicht ausreichend sichtbar ist. Viele Unternehmen bemühen sich, ihre bestehenden administrativen Prozesse zu digitalisieren. Die sorgfältige Vorbereitung und Organisation sind hierbei entscheidend. Die Vorbereitung beinhaltet die

gründliche Analyse und Optimierung, bevor die Digitalisierung erfolgt. Dieser Ansatz gewährleistet, dass die Vorteile der Digitalisierung nicht verschwendet, sondern voll ausgeschöpft werden;

- Förderung von eigenverantwortlichem Handeln;
- Einführung flexibler Strukturen hinsichtlich Arbeitszeiten und Teamzusammensetzung;
- Bereitstellung von Home-Office-Optionen, wo dies möglich ist;
- Direkte Kommunikation mit Mitarbeitern auf der Arbeitsfläche, um deren Bedürfnisse anstelle von Home-Office-Lösungen zu erfragen;
- Optimierung der Fähigkeiten älterer Fachkräfte, indem ihnen neue Herausforderungen wie z.B. Coach- oder Businessangel-Rollen angeboten werden. Führungsaufgaben sind für Mitarbeiter ab 60 Jahren oft weniger relevant. Daher ist es sinnvoll, die Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen für neue Herausforderungen im Alter zu fragen. Dies zeigt nicht nur Wertschätzung, sondern ermöglicht es, das Potenzial dieser Menschen besser zu nutzen.

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Core Values von entscheidender Bedeutung sind, um Unternehmen in einer sich wandelnden Welt erfolgreich zu führen. Die bereitgestellten Einblicke zeigen, wie sie zur Verbesserung der Arbeitsumgebung, zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und zur Erschließung von ungenutzten Potenzialen beitragen können. In diesem Zusammenhang kann ein beratender Experte wertvolle Unterstützung bieten, um diese Prinzipien effektiv in die Praxis umzusetzen. ■

## Zur Person



Urs Affolter war viele Jahre CFO und Leiter Business Support. Heute leitet er das Unternehmen alphasra Consulting und ist als Interim-Manager, AECdisc®-Analyst und Autor tätig. Er berät und unterstützt Unternehmen und öffentliche Einrichtungen rund um die Themen Prozessverbesserung, Finanzen und Controlling.