

**Auf der Suche nach dem Betrieb, der zu den eigenen Werten passt: Die Homepage eines Unternehmens kann viel versprechen, die gelebte Wirklichkeit beweist sich erst im täglichen Umgang miteinander sowie in offenen und verdeckten Spielregeln**

# Eine Frage **der Werte**

**Tipps des Psychologen:** Coach Karsten Ritschl erklärt, wie Bewerber und Mitarbeiter herausfinden, welches Unternehmen zu ihren Bedürfnissen passt

**U**nternehmenswerte drücken sich im Kommunikationsstil, in Umgangsformen und in Statussymbolen aus. Wie Bewerber und junge Mitarbeiter diese erkennen und mit ihnen umgehen können, erläutert der Berliner Psychologe, Coach und Kommunikationstrainer Karsten Ritschl.

## **Wie werde ich mir als Bewerber darüber klar, welche Werte mir bei der Arbeit wichtig sind?**

Menschen bleiben gerne an Arbeitsplätzen und engagieren sich dort, wo sie einen Großteil ihrer Werte erleben können. Sie verlassen Arbeitsplätze, wenn wichtige Werte verletzt werden oder nicht lebbar sind.

Mein Tipp: Wenn Sie sich über Ihre persönlichen Werte fürs Berufsleben klar werden möchten, können Sie schon mit wenigen Fragen einen guten Einblick in das eigene Wertesystem erhalten:

1. Wo habe ich schon einmal eine Arbeitssituation freiwillig verlassen? Was hat mich gestört? Was hat gefehlt?
2. Wo habe ich gerne gearbeitet? Welche Qualitäten waren in der Situation da? Was hat diese Situation positiv für mich gemacht?
3. Was ist mir bei der Zusammenarbeit mit Menschen wichtig? Und warum?

Erforschen Sie sich selbst: Welche Werte stecken in den Antworten? Es hat sich bewährt, die Ergebnisse aufzuschreiben.

## **Woran erkennt ein Bewerber dann, dass seine Werte auch in dem Unternehmen gelebt werden, bei dem er sich vorstellt und ein Assessment-Center durchläuft?**

Einen ersten Eindruck kann man erhalten, wenn Bewerber auf den Umgang mit ihnen und die Atmosphäre während des Assessment-Centers achten. Unternehmenswerte drücken sich im Kommunikationsstil, in Umgangsformen und in Statussymbolen aus.

## **Was können Bewerber vor der Einstellung fragen, um sicher zu gehen, dass sie in einem Betrieb landen, in dem „wertschätzende Führung“ nicht nur eine Floskel ist?**

Es ist nicht so sehr eine Frage oder eine Antwort, sondern das ganze Miteinander im Gespräch. Mangelnde Wertschätzung wird in Kleinigkeiten spürbar. Wertschätzende Führung wird im Alltag vorgelebt, erlebt und ist damit in jedem Gespräch spürbar.

## **Die Homepage eines Unternehmens kann viel versprechen. Wo kann sich ein Bewerber verlässlich darüber informieren,**

## **für welche Werte ein Unternehmen tatsächlich steht?**

Das ist am besten möglich, wenn man das Unternehmen von innen erlebt. Es ist schwer, etwas über den Geschmack einer Erdbeere zu sagen, wenn man sie nur von außen anschaut. Die Homepage zeigt den Anspruch, die gelebte Wirklichkeit beweist sich im täglichen Umgang miteinander, in Ritualen sowie in offenen und verdeckten Spielregeln. Viele Unternehmen haben bereits begonnen, Transparenz zu schaffen, und lassen die Mitarbeiter selbst zu Wort kommen. Über [www.arbeitgeberbewertung.net](http://www.arbeitgeberbewertung.net) kommt man zu mehreren Internetportalen. Dort kann jeder Interessierte Feedback von Menschen lesen, die das jeweilige Unternehmen aus eigener Erfahrung kennen.

## **Auch in Unternehmen mit einer ausgeprägten Wertekultur kann es passieren, dass ein Mitarbeiter Pech mit seinem**

### **Vorgesetzten hat. Was kann ein junger Mitarbeiter machen, um auf cholerische oder tyrannische Chefs einzuwirken?**

Cholerische Chefs sind eine Belastung für das Betriebsklima und damit für den Unternehmenserfolg. Finden Sie einen guten Zeitpunkt, um ein Gespräch zu führen, und bereiten Sie sich darauf vor. Was stört Sie, und wie möchten Sie behandelt werden?

Wenn Sie damit nicht die gewünschten Resultate erzielen, können Sie ein Gespräch mit dem Vorgesetzten des Chefs oder dem Betriebsrat suchen. Ist der Choleriker die oberste Führungskraft, dann sollten Sie Ihren Jobwechsel in die Wege leiten.

## **Wenn ein junger Mitarbeiter schnell selbst eine leitende Position bekommt, ist er noch keine gute Führungskraft. Wie kann sich ein junger Chef auf seine Rolle so vorbereiten, dass ihn seine Kollegen als fair und wertschätzend erleben?**

Führungskräfte werden nicht geboren, aber sie können die Kunst der Führung lernen. Es gibt ein intensives Coaching-Programm für Führungskräfte, das speziell für ihre ersten 100 Tage in einem Unternehmen entwickelt wurde. Hier wird die Rolle als Führungskraft reflektiert und weiterentwickelt, so dass sie zur eigenen Person, den Mitarbeitern und zum jeweiligen Unternehmen passt. Junge Chefs sollten einige systemische Regeln beachten: Würdigen Sie Mitarbeiter, die schon länger als Sie im Team sind. Würdigen Sie Mitarbeiter, die schon mehr Berufs- und Lebenserfahrung haben. Fragen Sie, was ihren Mitarbeitern wichtig ist und was sie brauchen, um Fairness und Wertschätzung zu erleben. Das ist keine Schwäche, sondern Stärke, die als echtes Interesse gewertet werden wird.

„Unternehmenswerte drücken sich im Kommunikationsstil, in Umgangsformen und in Statussymbolen aus“

**Karsten Ritschl, Psychologe und Coach**



ZUR PERSON

## Karsten Ritschl, Coach und Diplom-Psychologe



Der Psychologe, Business-Coach und Trainer Karsten Ritschl ist Gesellschafter von Spectrum Kommunikations-Training ([www.nlp-spectrum.de](http://www.nlp-spectrum.de)) in Berlin. In seinem Buch „Die Sprache der Motivation“ beschreibt er zusammen mit der Soziologin Evelyne Maaß, dass Werte nicht nur Worte sind, sondern emotionale Trigger für die Motivation von Menschen. Seit rund 15 Jahren berät er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Personalentwicklungsmaßnahmen und konzipiert Fort- und Weiterbildungen. Karsten Ritschl ist Autor zahlreicher Fachbücher.

### Arbeitsmarktforscher rechnen damit, dass immer mehr Unternehmen die Zahl ihrer Festangestellten reduzieren und im Gegenzug auf Projektbasis mit Freiberuflern arbeiten. Welche Auswirkungen hat das auf die Unternehmenskultur?

Der Arbeitsalltag wird sich mehr versachlichen. Es besteht die Gefahr, dass menschliche Qualitäten bei einer hohen Mitarbeiterfluktuation in den Hintergrund rücken. Das ursprüngliche Gefühl von Zugehörigkeit und Bindung an ein Unternehmen wird sich ändern. Es können Reibungsverluste durch die Zusammensetzung von internen und externen Teammitgliedern entstehen. Die unterschiedliche Anbindung an das Unternehmen führt oft zu einer Spaltung in ‚In-Groups‘ und ‚Gästen‘, also zu einer Trennung in ‚Sie‘ und ‚Wir‘. Das macht sich in der Unternehmenskultur dann ganz schnell bemerkbar.

### Was bedeutet das für junge Fach- und Führungskräfte?

Das heißt, sie haben keinen verlässlichen Mitarbeiterstamm und können nicht auf die Loyalität ihrer gut eingearbeiteten Mitarbeiter bauen. Zusammenhalt und Kontinuität von Erfolgen fördern jedoch die Leistungsbereitschaft und Kreativität. Diese Qualitäten müssen auf eine andere Art geweckt werden. Andererseits ist es möglich, Teams schnell zusammenzustellen und von unterschiedlichen Kompetenzen zu profitieren. Um in ständig wechselnden Teams glücklich zu sein, sind sowohl Flexibilität als auch die Lust notwendig, sich immer wieder auf neue Menschen einzulassen.