

# Kompass für grundsätzliche und alltägliche Entscheidungen

ANDREAS NAU // Wenn Unternehmen Ziele brauchen, um in die richtige Richtung zu segeln, dann benötigen sie auch Werte, damit Mitarbeiter – und Chefs – wissen, wie und wofür sie arbeiten.

---



**M**eine beiden Geschäftsführer-Kollegen Wilfried Hahn und Friedhelm Seiler haben das bis 2008 zu wenig beachtet. Nach einem guten Unternehmensstart hat sich unser Unternehmen Easysoft in einzelnen Kundenwünschen verzettelt. Die Folge: Teure Personalkapazitäten waren gebunden und der Ertrag fiel immer geringer aus. Wir hatten einfach keinen Plan und haben uns darauf verlassen, dass es schon klappen wird.

Die Insolvenz konnten wir vor allem mit drei wichtigen Maßnahmen abwenden, die das Unternehmen wieder liquide machten – übrigens hatten alle drei etwas damit zu tun, dass wir unseren Dienstleistungen einen (höheren) Wert gaben. In dieser Zeit stieß ich über mehrere

Umwege auf den Unternehmenscoach Stefan Merath, las sein Buch „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“, nahm an einem Seminar teil und ließ mich von ihm coachen. Die entscheidende Erkenntnis: Werte sind fundamental für Unternehmen – als Kompass, um sich in einer immer schneller verändernden (Berufs-)Welt zurechtzufinden. Sie helfen unbekannte Situationen zu bewerten und bessere Entscheidungen zu treffen. Das gilt für die gesamte Unternehmensstrategie genauso wie für einzelne operative Entscheidungen im Alltag.

Seitdem sind rund zehn Jahre vergangen: Die Software zur Personalentwicklung, Ausbildungs- und Seminarorganisation ist nicht nur in der Gesundheitsbranche gefragt – da lagen unsere Anfänge -, sondern auch bei DAX-Unternehmen. Mehrere renommierte Arbeitgeberpreise hat das Unternehmen gewonnen und es arbeiten viermal so viele Angestellte in Metzingen und Bretten. Deren Feedback lautet: „Das Arbeitsverständnis hat sich komplett gedreht“. Während die meisten früher ihre Arbeit erledigt haben, ohne allzu sehr über den eigenen Teller- und Abteilungsrand zu schauen, gebe es dagegen heute ein Wir-Gefühl, so der Tenor. Jeder ist involviert und trägt über individuelle Ziele direkt oder mittelbar zur Kundenzufriedenheit etwas bei.

Wie sind wir dahin gekommen? Mit den folgenden Tipps möchte ich zeigen, wie wir unsere Werte entwickelt und ins Unternehmen integriert haben und wie wir sie täglich ins Arbeitsleben bringen.

## Werte entwickeln

Es gibt sogenannte Wertelisten mit rund 100 Begriffen, die Sie kontinuierlich auf drei bis fünf herunterbrechen können. Spannend und wertvoll ist die Diskussion mit Kollegen oder einem externen Coach, warum es am Schluss genau diese drei Begriffe sind und welche Einstellung dahintersteckt.

Ein anderer tiefer gehender Weg: Welche wichtigen Entscheidungen haben Sie in Ihrem privaten und unternehmerischen Leben getroffen? Was haben Sie in diesen Situationen gedacht und gefühlt? Und welche Werte haben Ihr Handeln damals geleitet? Jeder kommt sicherlich auf zehn bis zwanzig Begriffe, die sich eventuell auch ähneln, wie Vertrauen und Ehrlichkeit. Es ist wichtig, sich auf drei bis fünf essenzielle Werte zu konzentrieren. Je klarer und zugespitzter die Werte formuliert sind, desto erkennbarer werden Sie als Unternehmer und Ihr Betrieb. Weil diese Werte fundamental sind: Nehmen Sie sich Zeit – Stunden, Tage womöglich wenige Wochen.

Wir drei Geschäftsführer haben lang und intensiv diskutiert, um uns auf drei essenzielle Werte zu konzentrieren: Bestleistung, Menschlichkeit und Gesunderhaltung. Beispielsweise bedeutet Menschlichkeit für uns Hilfsbereitschaft, Familie, Glaube, Freude und Spaß, Wahrheit, Wertschätzung. Und hinter Hilfsbereitschaft steckt, dass wir uns gegenseitig unterstützen: Wenn ein Team gerade vor großen Herausforderungen steht, wie bei der jährlichen Anwenderkonferenz, packen andere mit an, die gerade mehr Luft haben. Oder: Damit „Familie“ wirklich zählt, arbeiten wir auf Vertrauensbasis – sowohl zeitlich wie örtlich. Ist ihr Kind krank, können unsere Mitarbeiter in der Zeit weniger arbeiten und von zu Hause aus, denn jeder verfügt über einen Laptop und einen Zugang zu den Unternehmensdaten.

## Werte statt Wunschtraum

Selbstverständlich sollten Werte als Fundament des Unternehmens in die Zukunft führen, aber es geht nicht um einen Wunschtraum, der sich künftig für Ihr Unternehmen erfüllen soll. Es geht um die Werte, die Sie heute bereits leben. Andernfalls geben Ihnen die Werte keine klare Orientierung für den Alltag heute und Sie erreichen den Wunschtraum wahrscheinlich nicht.

## Werte-Handling im Überblick

**Werte entwickeln** – Lassen Sie sich nicht von einer Marketing-Agentur eine schicke Unternehmens-Philosophie verpassen, die wenig mit Ihnen und Ihrem Unternehmen zu tun hat. Erarbeiten Sie stattdessen drei bis fünf Werte, die wirklich Sie ausmachen. Je zugespitzter diese Begriffe, desto stärker dienen sie als Orientierung.

**Werte statt Wunschtraum** – Es geht nicht um Ihren Wunschtraum einer künftigen Firma, sondern um Werte, die Sie und Ihre Mitarbeiter heute leben, für die sie stehen und sich einsetzen.

**Werte integrieren** – Erzählen Sie allen Mitarbeitern, wie Sie auf Ihre Werte gekommen sind und warum sie Ihnen so wichtig sind. Erklären Sie vor allem beispielhaft, welches Verhalten Sie künftig erwarten. Und vergessen Sie nie: Sie sind Vorbild.

**Werte erhitzen** – Es reicht nicht, die Unternehmenswerte in einer zentralen Datei auf einem Server abzulegen oder auf Plakate zu drucken. Sprechen Sie regelmäßig darüber, wie sich Werte im täglichen Verhalten zeigen und wie sie ihre Entscheidungen beeinflussen.

**Werte weiterentwickeln** – Sie verändern sich als Unternehmer genauso wie Ihre Firma. Prüfen Sie jährlich, ob Ihre Werte noch stimmen und ergänzen Sie sie, wenn notwendig.

## Werte integrieren

Machen Sie Ihren Prozess für alle Mitarbeiter transparent und leben Sie die Werte vor. Der zweite Wert unseres Unternehmens lautet Gesunderhaltung. Im neuen Gebäude befindet sich ein heller Fitnessraum samt Umkleide und Duschen. Die Slacklines in den großen Büros werden genutzt. Doch nicht alle 95 Mitarbeiter lieben es sportlich. Deshalb gibt es eine große Küche, denn einige Kollegen kochen mittags gemeinsam. Diese Kontakte sind ebenfalls Ausdruck eines gesunden Miteinander.

Ein schwieriges Thema in diesem Zusammenhang: Auch nach intensiven Gesprächen wird deutlich, dass der ein oder andere Mitarbeiter die Unternehmens-

werte nicht mitträgt, sondern sich auffällig anders verhält. Um glaubwürdig zu bleiben, müssen sie sich konsequent verhalten. So wollten manche Mitarbeiter den neuen Weg von Easysoft nicht mitgehen. Sie haben sich entweder einen neuen Arbeitgeber gesucht oder wir mussten uns von ihnen trennen. Das Resultat: Heute haben wir unterschiedliche Typen mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Aber wir haben eine große Homogenität, wenn es um Arbeitseinstellung, gegenseitige Unterstützung oder offene Kommunikation geht.

### Werte erhitzen

Werte, die lediglich auf Plakate oder Visitenkarten gedruckt werden, geraten in Vergessenheit. Ihr eigenes Verhalten ist immer der wichtigste Leitfaden für die Mitarbeiter – schließlich sind es Ihre persönlichen Werte, die das Unternehmen prägen. Fatal ist dann, offene Kommunikation als Wert zu nennen, aber für die eigenen Mitarbeiter äußerst selten ansprechbar zu sein. Das bedeutet nicht, ständig eine offene Tür zu haben und sich jederzeit in der eigenen Arbeit unterbrechen zu lassen. Entweder gehen Sie auf die Mitarbeiter zu, wenn diese Gesprächsbedarf angemeldet haben oder Sie vereinbaren einen Termin.

Ein bewährtes Tool bei Easysoft, um Werte zu erhitzen, ist die (tägliche) Erfolgsgeschichte. Mitarbeiter teilen über das Intranet ihre Erfolge mit. Das kann ein posi-

tives Kundenfeedback sein oder ein abgeschlossenes Projekt, die Lösung eines kniffligen Problems oder ein großer Verkaufserfolg. So bleiben die Werte präsent und vor allem neue Mitarbeiter orientieren sich zunehmend daran. Sie nutzen kein Intranet? Dann starten Sie regelmäßige Besprechungen mit einem sogenannten Blitzlicht über Erfolge, die die Gesprächsteilnehmer seit dem letzten Mal verzeichnet haben.

### Werte weiterentwickeln

Werte sind fundamental, aber nicht festgemauert für alle Zeit. Der Inhaber und sein Unternehmen entwickeln sich: Die ursprünglichen Werte können ergänzt werden – aber bleiben Sie konzentriert. Es muss schon sehr gute Gründe geben, um Werte, die Sie und Ihr Unternehmen über Jahre getragen haben, zu ändern. Tatsächlich haben wir drei Geschäftsführer bei unserem jährlichen „Check“ gemerkt, dass die Entwicklung der Firma und der Mitarbeiter uns ein echtes Anliegen ist. Deshalb haben wir die drei Werte Bestleistung, Menschlichkeit und Gesunderhaltung um Wachstum und Entwicklung ergänzt. ■

# BUCHTIPP



Andreas Nau  
*Wertvoll in die Zukunft.  
 Revolutionen beginnen im Kopf:  
 Was mich und mein  
 Unternehmen veränderte.*  
 Gmeiner-Verlag, Meßkirch 2017  
 ISBN 978-3-8392-2084-9  
 264 Seiten, 24,90 €

MehrWerte wagen. Dafür steht Andreas Nau mit seinem Unternehmen Easysoft. Wer sich von diesem wertvollen Weg begeistern lässt, entdeckt sich nicht nur ganz neu, sondern lernt auch, sein ganzes Potential zu entfalten.

### VON ANDREAS NAU



ist einer der drei Geschäftsführer der Easysoft GmbH. Das Unternehmen wurde 1994 in St. Johann (Nähe Reutlingen) gegründet. Die Firma hat

sich auf Software für Bildungsmanagement und Personalentwicklung spezialisiert und zählt mehr als 1300 Unternehmen zu ihren Kunden mit aktuell 95 Mitarbeitern. Das Unternehmen ist mehrfach als Arbeitgeber ausgezeichnet worden. Der Vortragsredner ist glücklich verheiratet und hat vier Kinder. In seiner Freizeit ist er als Musiker (Diplom-Berufsmusiker am E-Bass – Studium in München) und Langstreckenläufer unterwegs. Besonders wertvoll ist ihm dabei, dass er das Laufen als Hobby gemeinsam mit seiner Frau teilen kann.

[www.andreasnau.de](http://www.andreasnau.de)