



Mitarbeiter wollen oft wissen, wohin die Reise geht. Unternehmenswerte können als Kompass dienen. Foto: Fotolia

## Kompass für Entscheidungen

**Werte.** Für Unternehmen sind Werte wichtig sowohl für grundsätzliche Entscheidungen als auch für den Alltag. Sie müssen aber kommuniziert werden und präsent sein.

Wenn Unternehmen Ziele brauchen, um in die richtige Richtung zu segeln, dann benötigen sie auch Werte, damit Mitarbeiter wissen, wofür sie arbeiten. So ging es 2008 der Metzinger IT-Schmiede Easysoft. Nach einem guten Unternehmensstart verzettelte sich das Unternehmen in einzelnen Kundenwünschen. 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“, erläutert Andreas Nau stellvertretend für seine beiden Geschäftsführer-Kollegen Wilfried Hahn und Friedhelm Seiler. Kurz vor der Insolvenz und über mehrere Umwege stieß Nau auf den Unternehmenscoach Stefan Merath. Die entscheidende Erkenntnis: Werte sind fundamental für Unternehmen – als Kompass, vor allem wenn grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden. Aber auch im Alltag.

Seitdem sind neun Jahre vergangen: Die Software zur Personalentwicklung und Seminarorganisation ist nicht nur in der Gesundheitsbranche gefragt, sondern auch bei Dax-Unternehmen. Mehrere renommierte Arbeitgeberpreise hängen im Eingang des Stammhauses und die Mitarbeiterzahl hat sich vervierfacht. „Das Arbeitsverständnis hat sich komplett gedreht“, erzählt Tanja Höhn. Seit 2003 ist die Veranstaltungsma-

nagerin dabei, hat die Krise und den Turnaround miterlebt. Früher habe jeder „seine Sache“ erledigt, heute dagegen gebe es ein Wir-Gefühl. Beispielsweise sind Auftragslage und Finanzstatus für jeden sichtbar. Jeder sei involviert und trage über individuelle Ziele direkt oder mittelbar zur Kundenzufriedenheit etwas bei. So organisiert die gelernte Zahnarzhelferin und Wirtschaftsfachwirtin die drei Akademien, Messe und diverse Veranstaltungen wie die Anwenderkonferenz mit mehr als 100 Teilnehmern.

### FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN WERTE VORLEBEN

In seinem Buch „Wertvoll in die Zukunft“ beschreibt Nau den schleichenden Niedergang und die Wende des Unternehmens. „Wir haben uns zunächst auf drei Werte einigen können“, erzählt der 51-jährige Ausdauersportler: Bestleistung, Gesunderhaltung und Menschlichkeit. Der Geschäftsführung ist es beispielsweise nicht egal, wie ihre Angestellten neben der Arbeit leben, denn Arbeit verstehen sie als ein Teil des Lebens – Work-Life-Blend statt Work-Life-Balance. So war Tanja Höhn während ihrer knapp sechsjährigen Elternzeit immer zu Veranstaltungen eingeladen und ist seit

vergangenem August mit 30 Prozent wieder eingestiegen. Sie kann mit einem firmeneigenen Laptop von zu Hause aus arbeiten.

Wenn Manuel Marburger Unternehmen besucht und auf ihre Werte abklopft, stellt er oft fest, dass es zwar einen Wertekanon gibt, aber entweder ist er schlecht kommuniziert oder er wird nicht gelebt – vor allem weil die Führungskräfte ihn nicht vorleben. „Dann fehlt die Integrität und Glaubwürdigkeit“, sagt der 43-jährige Geschäftsführer der Unternehmensberatung Muve. Damit ist der Zielrichtung, nämlich dem Unternehmen Leitplanken zu geben, gleich der Boden entzogen. Unternehmer, die er mit den Ergebnissen seiner Gespräche mit Mitarbeitern konfrontiert, sind oft überrascht, dass Eigen- und Fremdwahrnehmung in der eigenen Firma so unterschiedlich sein können.

Dabei hält er Werte für wichtiger als Produkte. „Das Produkt kann ja momentan gut sein, aber was passiert, wenn sich die Anforderungen ändern“, fragt er. Versteht sich das Unternehmen wirklich als Problemlöser seiner Kunden, dann wird sich das Produkt entsprechend ändern müssen. In der Konsequenz bedeutet das, dass ein Geschäftsführer etwa den zuständigen Vertriebsingenieur entlassen muss, wenn er regelmäßig auf Kundenwünsche nicht reagiert. Die Werte von Unternehmen und Mitarbeiter passen nicht zusammen. Andernfalls wird die Führung gegenüber allen anderen Angestellten unglaubwürdig.

Diesen konsequenten Schritt hat auch Easysoft getan. „Manche Mitarbeiter wollten unseren Weg nicht mitgehen“, erzählt Nau. Sie haben sich entweder einen neuen

Arbeitgeber gesucht oder mussten entlassen werden. Heute haben wir unterschiedliche Typen mit unterschiedlichen Fähigkeiten“, so der Geschäftsführer, „aber wir haben eine große Homogenität, wenn es um Arbeitseinstellung, gegenseitige Unterstützung oder offene Kommunikation geht.“

### REGELMÄSSIGE FEEDBACKS

Die drei Unternehmenswerte, zu denen inzwischen noch Wachstum und Entwicklung hinzugekommen sind, sind im Alltag verankert. Ein bewährtes Tool ist die sogenannte Erfolgsgeschichte. Mitarbeiter teilen über Mail und Intranet ihre Erfolge mit: Das kann ein positives Kundenfeedback sein, ein abgeschlossenes Projekt, die Lösung eines kniffligen Problems oder ein großer Verkaufserfolg. So bleiben die Werte präsent.

So sieht das auch Manuel Marburger, dessen 15 Mitarbeiter rund 150 Unternehmen betreuen. Wertschätzung ist ihm und seinem Geschäftsführerkollegen Nikolas Vey wichtig. Deshalb gibt es regelmäßige Feedbacks – eine Minute negativ und eine Minute positiv für Mitarbeiter wie Geschäftsführer. „Ein Unternehmen benötigt feste Rituale, damit die Werte nicht schleichend ihre Kraft verlieren“, so Marburger, der bundesweit die erste Berufskletterschule gegründet hat, in der Handwerker, Gebäudereiniger und Monteure, die in großen Höhen arbeiten müssen, das Industrielklettern gelernt haben. *Jens Gieseler*