

# AEB

Der Common Ground



# Die Menschen in AEB ...

---

- ... stellen den gemeinsamen Erfolg vor den persönlichen Vorteil.
- ... übernehmen Verantwortung, gestalten und treffen Entscheidungen.
- ... leben das Konsensprinzip statt einer Basta-Mentalität.
- ... leben und lieben Veränderungen.
- ... sind fair, offen, vertrauensvoll und wertschätzend anderen gegenüber.
- ... vermeiden Regeln und leben Prinzipien.

Und das macht Spaß und weckt Leidenschaft.

# Unsere Werte

---

Unser Handeln ist bestimmt durch die allgemeingültigen Werte Gerechtigkeit, Toleranz, Respekt und Selbstbestimmtheit. Das heißt:

- Wir geben jedem dieselbe Chance und benachteiligen keinen.
- Wir lassen auch andere Meinungen, Anschauungen oder Haltungen neben der eigenen gelten.
- Wir leben einen respektvollen Umgang miteinander.
- Wir schaffen Raum für selbstbestimmtes Leben und Arbeiten.

## Vertrauen

Vertrauen macht Mut, Fehlerkultur und Offenheit möglich und ist damit das Tor zu guten Entscheidungen und kompetentem und kraftvollem Handeln

- Du hast Vertrauen in deine Fähigkeiten und in das Miteinander in AEB. Das gibt dir Kraft und Zutrauen, die Zukunft von AEB gemeinsam mit anderen zu gestalten.
- Du schaffst Vertrauen durch Dialog und beschädigst es nicht, indem du über andere redest.
- Du kannst auf deine Kolleg:innen vertrauen, dass alle im Sinne der AEB handeln – und umgekehrt.

## Offenheit

Neugierig, zugänglich und transparent – das steht am Anfang deines Denkens und Handelns.

- Du begrüßt und förderst konstruktive Meinungsvielfalt sowie die Offenheit gegenüber den Sichtweisen und Kulturen anderer Menschen.
- Du hältst mit deiner Meinung nicht hinter dem Berg – ohne Recht haben zu müssen.
- Du kommunizierst fair und auf Augenhöhe und freust dich auf die Auseinandersetzungen mit anderen Meinungen. Dazu reden wir miteinander, geben uns Feedback, diskutieren und streiten.
- Du teilst gerne Informationen und Wissen und schaffst Transparenz über dein Tun.
- Du bist neugierig und öffnest dich auch gerne für neue Entwicklungen, reflektierst und integrierst diese.

## Langfristigkeit

Unser Denken und Handeln orientieren sich an langfristigen Zielen. Flexibilität und Stabilität sind im Gleichgewicht.

- Du sorgst für eine nachhaltige, positive Entwicklung in der Beziehung zu Kunden, Partnern und Kolleg:innen.
- Zu langfristigen Zielen und Werten beizutragen ist dir wichtiger als kurzfristige Erfolge zu feiern.
- Du agierst vorausschauend, zukunftsorientiert und verlässlich im Hier und Jetzt.
- Du achtest darauf, dass wir unsere Ziele nicht aus dem Auge verlieren und sie gleichzeitig im Kontext ständiger Veränderung immer wieder neu justieren.

## Authentizität

Mit Menschen, die authentisch sind und zur AEB passen, erreichen wir einen vertrauensvollen und offenen Umgang miteinander.

- Du bist dir deiner Wirkung bewusst, kennst deine Stärken und Schwächen.
- Du handelst so, wie es deinem Charakter, deinen Überzeugungen und Werten entspricht.
- Du bist einzigartig, echt, ohne selbstverliebt zu sein.
- Du akzeptierst dich selbst so, wie du bist und deine Mitmenschen so, wie sie sind.
- Du agierst glaubwürdig, aufrichtig und angemessen ehrlich, damit sich deine Kolleg:innen auf dich verlassen können.

## Sinnhaftigkeit

Sinnhaftigkeit hilft uns, die richtigen Dinge gut zu machen. Sie ist der Grund und liefert Identifikation und Orientierung für das Arbeiten in AEB.

- Du fragst nach dem Warum, damit dein Handeln den richtigen Nutzen und Mehrwert stiften kann.
- Du konzentrierst dich auf Sinn und Ergebnisse statt auf Prozesse und Abläufe.
- Du reflektierst immer wieder, ob dein Fokus passt und du deine Kompetenz und Energie in die richtigen Themen einbringst.
- Du stellst Handlungen in Frage, die mit unseren Werten, Zielen und unserer Kultur nicht vereinbar sind.

## Eigenverantwortlich und eigenbestimmt.

Wir sind überzeugt, dass Menschen Verantwortung für sich und für Themen übernehmen möchten und jeder Veränderung prägen kann.

- Du bringst dich in Diskussionen ein und triffst eigene Entscheidungen.
- Du handelst eigenbestimmt und nicht „fremdbestimmt“.
- Du trägst die Verantwortung für die Konsequenzen, die sich aus dem, was du tust oder unterlässt, ergeben.
- Du strukturierst dich selbst, beschäftigst dich mit deinem eigenen Handeln und zeigst nicht auf andere.
- Du gibst konstruktives Feedback und nimmst es gleichermaßen an.
- Du sorgst für dich, reflektierst dich selbst, übernimmst Verantwortung für dein eigenes Wohlbefinden und achtest darauf, dass es dir emotional und mental gut geht.

# So beschreiben Mitarbeiter:innen den Common Ground von AEB



A photograph of a group of people in a meeting. In the foreground, a man with short brown hair and a light beard is looking towards the right. He is wearing a dark grey hoodie. In the background, another man with grey hair is smiling and looking towards the camera. The background is bright and out of focus. A semi-transparent white banner with a colorful diagonal line on the left side is overlaid on the bottom part of the image.

Mit begeisterten Menschen macht es  
Spaß und durch Spaß entsteht Erfolg

Einen Großteil unserer Zeit widmen wir der Arbeit und da liegt es doch Nahe dem Arbeitsleben eine Bedeutung zu geben, eben mit Sinn und Spaß zu arbeiten. Und genau das erreichst du in AEB.

Du erlebst begeisterte Menschen, die ausgeglichen und zufrieden sind. Die durch ihre Einstellung und Arbeitsweise das Unternehmen erfolgreicher machen. Du begegnest Menschen, die in Bewerbungsgesprächen mit ihrer Persönlichkeit überzeugt haben. Du erkennst schnell, wie viel Wert daraufgelegt wurde, dass ein Mensch in das wertschätzende Umfeld der AEB passt. Mehr als auf das Fachwissen, das mitgebracht wurde und mit dem Ziel, in einem wertschätzenden Umfeld zu arbeiten, durch das man inspiriert wird und mit Freude den Arbeitsalltag bestreitet.

Die Werte der AEB schaffen den Rahmen und fördern einen Geist, der im Kern geprägt ist von Menschlichkeit und Miteinander. Im Alltag erlebst du Menschen, die Freude daran haben, in einem Unternehmen mit diesen Wertevorstellungen zu arbeiten und AEB mit ihren Werten weiterzuentwickeln. Wenn du Spaß bei der Arbeit hast, entstehen die besten Ergebnisse. Spaß, den du gemeinsam mit anderen hast, in einem Umfeld, mit vielfältigen Charakteren und in dem du „du“ sein kannst. Wenn Menschen ihre Stärken nutzen und einbringen können, erzeugen sie Wirkung und inspirieren Andere. Es entsteht Raum für Kreativität und du kannst deine Neugier ausleben.

Genau deshalb erlebst du das Zusammenkommen von Mitarbeiter:innen auch außerhalb der AEB und außerhalb der Geschäftszeiten. Du arbeitest in offenen Büros und triffst gut gelaunte Menschen in Kaffee-Ecken für Gespräche zwischendurch. Du findest deine Kolleg:innen bei diversen gemeinsamen sportlichen Aktivitäten wieder und teilst Hobbies mit ihnen. Deine Mitarbeitergespräche finden außerhalb der AEB-Gebäude in einem Restaurant deiner Wahl statt und Team-Events sowie Projektabschlussfeiern drehen sich nicht nur um die Arbeit.

„Die Stärke des Teams ist jedes einzelne Mitglied. Die Stärke eines jeden Mitglieds ist das Team“.  
Am meisten Spaß macht es mit Menschen, die performen, gemeinsam an einem Strang ziehen und Dinge voranbringen. Wir inspirieren uns gegenseitig, sind gemeinsam kreativ und werden im Kollektiv besser. Du bist verlässlich und kannst dich auf die Kolleg:innen verlassen, denn es ist der gemeinsame Erfolg, der dich antreibt und alle sind Teil davon. Und genau deshalb werden auch Erfolge und Gewinnbeteiligungen gleichermaßen geteilt.

Menschen lassen sich von interessanten Themen anziehen und deshalb wird dir nicht vorgegeben, welche Aufgaben zu erledigen sind. Es gibt gemeinsame Ziele, Missionen und den passenden Rahmen, von dem du dich leiten lassen kannst, und du erledigst die Aufgaben, für die du brennst und im Sinne der AEB sind.

Und auch in einer idealen Umgebung gibt es Aufgaben, die kein Feuer entfachen und erledigt werden müssen. Hier handelst du mit anderen gemeinsam nach Sinn und Verstand und scheust dich nicht davor, auch mal unbequeme Aufgaben zu erledigen. All das trägt dem Selbstverständnis der AEB bei, dass Menschen selbstbestimmt arbeiten können und eine sinnvolle Arbeit haben. Denn nur, wenn du den Sinn deiner Arbeit erkennst, entsteht eine Bindung zum Thema, eine Leidenschaft und als Resultat das gute Ergebnis. Zur Zufriedenheit und Ausgeglichenheit gehört auch das private Leben. In AEB sind für dich „work“ und „life“ keine Gegensätze oder Widersprüche. Du bist sehr flexibel. Die Entscheidung, wie viel, wo und wann du arbeitest, liegt bei dir selbst.

Menschen haben in den unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse. Sie verändern sich und in AEB bekommst du die notwendige Unterstützung. Auch im Arbeitsalltag gibt es Veränderungen, Menschen verändern ihre Aufgaben, passen ihre Rollen an und werden sich darüber klar, was sie wollen. Und auch dabei unterstützen dich die AEB-Werte und dein Umfeld, damit du den Kopf frei hast für das Wesentliche. Diese Haltungen und dieser Teamgeist in der AEB machen Spaß und führen zu langfristigen Beziehungen. All das und vieles mehr hat mich motiviert, diesen Abschnitt im Common Ground mit einem Lächeln im Gesicht zu verfassen und dich daran teilhaben zu lassen.

# Wir leben Freiheit und Vertrauen

Vertrauen ist die Basis, auf der Mitarbeiter ihre persönlichen Potenziale für den gemeinsamen Erfolg einbringen. Vertrauen gilt in jede Richtung. Wir in AEB vertrauen darauf, dass alle anderen in AEB das Richtige tun und im Sinne aller handeln. Wir vertrauen darauf, dass Menschen in besonderer Verantwortung besonders überlegt handeln und entsprechende Vorsicht und Rücksicht walten lassen. Und wir vertrauen auf dich, dass du Eigenverantwortung aktiv lebst.

Wir erachten es als wichtig, dass alle die Freiheit haben, zu denken, wie sie wollen. Dem werden wir gerecht, indem wir nur dort Regeln haben, wo wir sie wirklich brauchen. An den meisten Stellen kommen wir ohne Regelwerk aus und handeln nach Prinzipien. Daher umfasst Freiheit in AEB vor allem die Fragen:

- Was mache ich?
- Was ist wichtiger, was weniger wichtig?
- Wie mache ich es?
- Wo, an welchem Ort, mache ich es?
- Wann mache ich es?

Fragen, die du dir immer wieder neu beantworten kannst und musst. Das kann manchmal auch echt

herausfordernd sein. Darum muss man sich nicht nur selber diese Fragen beantworten, sondern sucht sich bei Kolleg:innen auch immer wieder Sparring und Unterstützung für ein gemeinsames Ringen nach der besten Lösung.

AEB bietet viel Freiheit. Freiheit kann nur funktionieren, wenn alle mit viel Verantwortungsbewusstsein handeln. Verantwortungsbewusstsein auch für andere und das große Ganze. Freiheit hört da auf, wo sie andere einschränkt oder behindert. Es gilt, die Freiheit des anderen zu respektieren, die Interessen abzuwägen und die Verhältnismäßigkeit zu berücksichtigen. Das kann nur funktionieren, wenn du die eigene Perspektive mit der Team-, Kunden und Unternehmenssicht zusammenbringst und auf andere und ihre Bedürfnisse Rücksicht nimmst.

Konflikte und Unsicherheit – etwa auch, welche Entscheidungen du treffen kannst – nehmen wir bewusst in Kauf und lösen sie im gemeinsamen Dialog aller Beteiligten.

Zwei Beispiele dafür, wie wir Freiheit und (Eigen-)Verantwortung konkret leben und wie wir Dich dabei unterstützen und begleiten:

## Arbeit, Urlaub, ...

Du legst selbst fest, wie du deine Zeit einteilst. Du wählst auch dein Arbeitszeitmodell und wie sehr du dich einbringen kannst, so wie es zu dir und deiner momentanen Situation passt. Bitte bedenke dabei, dass nicht alle Aufgaben und Verantwortungen mit jedem Arbeitsmodell möglich sind. In gemeinsamer Abstimmung mit Kolleg:innen und anderen Ansprechpartner:innen kannst du Machbarkeiten und Grenzen ermitteln und ein ganz individuelles Modell für dich entwickeln. Alle Mitarbeiter:innen in AEB haben dazu, wenn gewollt, eine:n oder mehrere feste Ansprechpartner:innen als Coaches, die bei solchen Überlegungen begleiten. Wir nennen diese Coaches „Mitarbeiterverantwortliche“.

Auch Auszeiten, wie große und kleine Urlaube, sind wichtig für dich. Darum sollst du diese so nehmen, wie es für dich in der jeweiligen Situation passend ist. Dazu gibt es in AEB keine Regeln oder Anträge. Du sprichst deine Pläne mit den Kolleg:innen, mit denen du zusammenarbeitest (z.B. im Team/Community/Projekt/...) ab, um sicherzugehen, dass Kund:innen und Kolleg:innen nicht alleine gelassen werden. Damit alle sehen können, wann Du nicht da bist, trägst du



deine Abwesenheiten in deinen elektronischen Kalender ein. Dieser ist wiederum für alle Mitarbeitenden in AEB einsehbar.

Du brauchst „mehr“ als Urlaub? Du möchtest z.B. mal von deinem Langzeitkonto für 3 Monate nach Australien? Oder solltest bei deinem Hausbau über Wochen tatkräftig unterstützen? Auch das ist natürlich immer möglich. Hier ist es aber umso wichtiger, dass du deine Abwesenheit gut vorbereitest und entsprechend kommunizierst.

## Zusammenarbeiten

In AEB finden sich Menschen unter anderem in Communities zusammen, die ein Thema spannend finden und gerne daran mitdenken und -arbeiten würden. Jede:r ist eingeladen teilzunehmen, einfach nur zu hören (wir nennen das „Follower“), sich selber aktiv einzubringen und Aufgaben zu übernehmen (hier sprechen wir von „Contributoren“) oder auch die Verantwortung für eine Community zu übernehmen (das sind die „Moderatoren“). Es gibt dort keine explizite Verpflichtung. Und jede:r kann machen, was er/sie will. Das ist Grundlage und Prinzip der Communities.

In den Communities wird ein Großteil der Arbeit in AEB erledigt, z.B. Kundenprojekte erbracht, Presales-Aktivitäten unterstützt oder Produktarbeit getrieben. Und

die Freiheit zu machen, was man will funktioniert nur, wenn alle auch mit einem großen Verantwortungsbewusstsein und einem Commitment zum Erfolg der Community beitragen.

Daher ist es selbstverständlich, wenn du etwas beitragen oder übernehmen kannst, dass du das dann auch tust. Dass du mit den anderen Community-Mitgliedern zusammen überlegst, wie eine gute Verfügbarkeit und Reaktionszeit aussieht. Und du viel und aktiv kommunizierst. Und last but not least auch immer bereit bist, zusammen mit anderen, Chancen und Risiken abzuwägen, und ggf. die eigene Komfortzone zu verlassen und Aufgaben für die Community zu übernehmen. Nicht weil es irgendwo geregelt oder vorgeschrieben ist, sondern weil du die Freiheit dazu hast und Verantwortung dafür übernimmst.

# Wir tauschen uns offen aus und sind so transparent wie möglich

In AEB leben wir Offenheit, Transparenz und Dialog und prägen dadurch unsere Kultur und unser gemeinsames Miteinander. Das ist jeden Tag erlebbar: Offener, respektvoller Austausch auf Augenhöhe schafft Verständnis, Vertrauen und Orientierung für eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden und fördert, dass auch andere Perspektiven und Meinungen in Diskussionen einfließen. Er fördert den Spaß beim Arbeiten, steigert die Identifikation und Motivation und ist die Basis für Weiterentwicklung des Unternehmens und aller Mitarbeiter:innen. Dabei sind alle Meinungen zulässig, solange sie respektvoll und von Toleranz begleitet geäußert werden.

## Unsere Kommunikation: Aufrichtig, klar, wertschätzend

Deine Kommunikation ist geprägt von Wertschätzung, Offenheit und Klarheit. Das leitet dich im Alltagsleben – sowohl wenn etwas richtig gut läuft als auch in Konfliktsituationen und Eskalationsszenarien. Gerade in letzteren Situationen gilt: Bespreche die

Angelegenheit – soweit möglich - persönlich oder vereinbare ein Video-Anruf. Denn manche Themen sind auf Grund ihrer Komplexität oder ihrer Emotionalität im geschriebenen Ping-Pong einfach nicht zu lösen. Andere bauschen sich durch den unpersönlichen Austausch dermaßen auf, dass eine vernünftige, zielführende Kommunikation schwierig wird.

Und klar ist auch. Trotz offener, wertschätzender und klarer Kommunikation lassen sich Konflikte nicht immer alleine lösen. Um in derartigen Situationen eine bessere und schnelle Lösung zu erreichen, kannst du jederzeit weitere Kolleg:innen einbinden, wenn du es für sinnvoll erachtest.

## Feedback leben, denn wir leben vom Feedback

Dein offenes, konstruktiv kritisches Feedback ist ausdrücklich gewünscht. So sicherst du einen ergebnisorientierten und kollegialen Dialog und trägst dazu bei, dass sich Kolleginnen und Kollegen sowie AEB

als Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln.

Dazu ist Feedback für dich eine Selbstverständlichkeit im operativen Alltag. Du priorisierst und schaffst dir dafür die notwendigen Freiräume, gehst auf jeden und jede zu und sprichst an, wenn etwas bemerkenswert gut oder schlecht gelaufen ist. Und du nutzt etablierte Anlässe wie Projektende-Meetings und Retrospektiven.

Genauso selbstverständlich ist es für dich, von Kolleg:innen Feedback anzunehmen und einzufordern. Dies sollte ebenfalls fest in deinem Alltag in AEB verankert sein. Für den Austausch mit deinem / deiner Mitarbeiterverantwortlichen gilt: Frequenz, Intensität, Format und Dauer richten sich nach deinem individuellen Bedarf und können beispielsweise von aktuellen Ereignissen und neuen Optionen abhängen. Wertvoll ist und bleibt auch, sich in bestimmter Regelmäßigkeit Ruhe und Zeit für einen intensiven Austausch beim Mitarbeitergespräch zu nehmen.

## Wissen wächst, wenn man es teilt ...

... daher ist es für dich eine Selbstverständlichkeit, dein Wissen weiterzugeben. Wie und wann und an wen? Das weißt du am besten. Nützt es nur einem Kollegen oder einer Kollegin? Dann tauscht euch doch bei einem Kaffee aus. Ist es für dein Team relevant? Dann organisiere z.B. eine Videokonferenz zum Thema. Oder ist es für Teile oder das ganze Unternehmen interessant? Dann nutze Yammer oder andere AEB-Plattformen.

Wenn du dir unsicher bist: Frage doch deine Kolleg:innen. Und generell gilt: Lieber einmal zu oft und an zu viele geteilt als zu wenig.

## Sprachhürden überspringen

In einer AEB mit einer Vielfalt an Charakteren, Kulturen und Nationalitäten sind die Themen Kommunikation und Sprache manchmal eine Herausforderung. Auch hier leitet dich das Prinzip der Klarheit und des Respekts – und damit das Bemühen, dass alle alles verstehen. Das bedeutet aber nicht, dass Kommunikation zwangsweise auf Deutsch und/oder auf Englisch stattfindet.



## Wie nach innen so nach außen: Externe Kommunikation

Jeder von uns kommuniziert mit Menschen außerhalb der AEB: Im direkten Dialog etwa mit Kunden, Partnern und Bewerber:innen. Und im Face-to-Group beispielsweise über Social Media, Presseartikel oder Vorträge. Auch in der externen Kommunikation wollen wir einen offenen, wertschätzenden Austausch. Dabei steht für uns der Respekt und die Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen und Kulturen über allem.

Generell gilt auch hier das Prinzip der Eigenverantwortung: Du entscheidest, was, wo und wie du kommunizierst. Du willst eine Präsentation beim nächsten Zoll- oder Entwicklerforum halten? Du willst ein Bild vom HQ im Schnee auf Facebook posten? Oder ein Partner fragt dich nach einem Statement zur Zusammenarbeit? Alles prima und alles möglich.

Gleichzeitig haben Transparenz und Offenheit in der externen Kommunikation ihre Grenzen. Etwa, wenn sie den Erfolg der AEB beeinträchtigen, indem zum Beispiel vertrauliche Inhalte weitergegeben werden. Oder wenn sie Rechte anderer verletzen – etwa wenn auf deinem HQ-Schnee-Foto ein Mitarbeiter zu sehen ist und das Recht am eigenen Bild verletzt wird. Wie immer gilt auch bei diesem Thema: Wenn du dir unsicher bist, einfach fragen und in den Dialog mit deinen Kolleg:innen gehen.



Aus eigenem Antrieb  
etwas bewegen

Du möchtest deinen (Arbeits-)Alltag selbst gestalten, dein Umfeld (mit) prägen, Dinge tun, die dir Spaß und Freude bereiten und in denen du einen Sinn siehst. Genau diese Themen bekommst du auch gut und gar sehr gut hin, erzielst Ergebnisse und Wirkung und bist dadurch erfolgreich! Und Erfolg ist dein ganz eigener, persönlicher Erfolg, was geschaffen zu haben, der Erfolg, dass du andere Kollegen:innen oder Kunden weitergebracht hast.

All das macht dich und die AEB erfolgreich, macht Spaß, macht dich unabhängig, frei und selbstbestimmt. Das gelingt dir, weil du eigenverantwortlich im AEB-Kontext handelst. Und es gibt niemanden, der dir sagt was du zu tun oder zu lassen hast.

### **Aus dieser Haltung heraus**

- übernimmst du gerne Verantwortung für dich, dein Handeln und Sachthemen,
- triffst Entscheidungen und bist dir deiner Wirksamkeit bewusst
- und hinterfragst ständig, wo du deinen größten Wirkungsbeitrag für AEB leisten kannst.

Darum sind wir überzeugt davon, dass du aus eigener, von innen kommender Motivation handelst und Werte schaffst. Wir wollen miteinander etwas bewegen, Erfolge feiern, verändern und uns kontinuierlich weiterentwickeln – das zu begleiten, zu ermöglichen, ein Teil davon zu sein, bereitet dir Freude und Spaß. Das ermutigt dich, gute Entscheidungen im Kontext

der AEB zu treffen. Kollegen:innen schätzen dich und deine Expertise. Du begeisterst, inspirierst und übernimmst dadurch Führung.

Dabei bist du authentisch und aufrichtig mit dir, den Kollegen:innen sowie Kunden und Partnern.

## **Du willst Verantwortung übernehmen und leben**

Freiräume für jeden laden ein, Verantwortung zu übernehmen. Du packst dort zu, übernimmst Verantwortung, wo du Strahlkraft hast oder auch entfalten kannst.

### **Das können sein:**

- Aufgabenstellungen bei Kunden („das brauchen wir schon immer“ oder „darauf haben wir gewartet“)
- Erleichterungen für Kollegen:innen („das neue Tool ist super“, „danke für den tollen Service“)
- Engagement im ökologisch-sozialen Umfeld
- Unterstützung für Kolleg:innen in bestimmten Situationen

Die Übernahme von Verantwortung zielt darauf, die richtigen Schritte zu tun, damit du und AEB weiterkommen. Verantwortung ist der Wegweiser, der dafür sorgt, dass der eigene Weg nicht zum Selbstzweck wird.

## **Begeisterung statt Vorgaben – das ist Führung**

Themen vorantreiben, Verantwortung übernehmen – all das begeistert dich. Es gelingt dir dadurch, weitere Mitstreiter:innen und „Kompliz:innen“ für deine Themen zu finden, ebenfalls zu begeistern und dann Verantwortung auch wieder zu teilen, um dich der nächsten Challenge zu stellen. Führung ist die Fähigkeit und der Wille, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben aktiv aufzugreifen, an diesen eigenverantwortlich, miteinander und vernetzt zu arbeiten, Verbesserungen voranzutreiben und die eigene persönliche professionelle Entwicklung genauso zu fördern, wie die von Kollegen:innen. Das kann dir im 1:1, im Team und in Sachthemen gelingen – je nach deinem Talent, deiner Neigung, deinen Fähigkeiten.

Wir setzen auf Begeisterung statt Vorgaben, Eigenverantwortung statt Kontrolle, Beteiligung statt top-down, Dialog statt „mach-das -mal“, Prinzipien statt Regeln.

# Mit erfolgreichen Menschen wachsen

Wir sind erfolgreich, wenn es die Menschen bei uns sind. Wir möchten gemeinsam wachsen und investieren viel in die Entwicklung unserer Mitarbeiter:innen.

In AEB mit unseren flachen Hierarchien, gelebter Eigenverantwortung und hohen Freiheitsgraden, brauchen wir viele unabhängige Entscheidungsträger, die eine Wirkung erzielen, in dem was sie anzieht und in dem sie gut sind. Wir möchten die Kompetenz im eigenen Haus stärken, machen vieles selbst und lagern selten an Externe aus. Wenn wir Dienstleister benötigen, lernen wir von ihnen, um im besten Fall nicht mehr auf sie angewiesen zu sein. Im Laufe eines Berufslebens werden wir beständig mit Veränderungen konfrontiert. Wir werden mindestens mit der Zeit gehen müssen. Doch: Wir möchten mehr als das. Wir wollen einen Schritt voraus sein, Kreativität und Innovations-Geist zeigen.

## Entwicklung braucht fördernden Rahmen

Es gibt ein bekanntes Zitat diverser Autoren, hinter dem wir stehen: *The CFO asks the CEO, "What happens if we invest in developing our people and they*

*leave us?" The CEO responds, „What happens if we don't, and they stay?"*

## Und genau deshalb räumen wir Zeit ein und bieten jedem Mitarbeitenden:

- die Möglichkeit die benötigten Ressourcen für Fortbildung, Weiterbildung und Weiterentwicklung frei einzuteilen
- interne Bildungsangebote zu nutzen und selbst zu initiieren
- externe Bildungsangebote wahrzunehmen und das Wissen weiterzugeben
- in andere, neue Aufgabenbereiche zu wechseln, situativ oder dauerhaft
- kontinuierliche Reflexion zur eigenen persönlichen wie professionellen Entwicklung in Form von Gesprächen mit dem/der Mitarbeiterverantwortlichen, kollegialer Beratung und Coachings

Wir machen das, was sinnvoll ist: Was dem Mitarbeitenden hilft, hilft dem Umfeld und dem Unternehmen.

## Entwicklung braucht dich – und andere

Entwicklung passiert nicht einfach so – und auch nicht irgendwie von selbst. Es braucht den eigenen Willen und einen fördernden Rahmen. Die Motivation hast du, den fördernden Rahmen stellt AEB.

Jeder Mensch ist selbst für seine Entwicklung verantwortlich. Neben der Eigenverantwortung setzen wir nicht auf zentrale Stellen, die für die Entwicklung aller Mitarbeiter:innen zuständig sind. Dafür ist jeder Mensch einzigartig. Du und dein förderndes Umfeld fragen sich immer wieder: Was fördert, was unterstützt, was pusht meine bzw. deine fachliche und persönliche Entwicklung bestmöglich?

Die Verantwortung und Kompetenz, dich und andere Mitarbeiter:innen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, übernehmen die vielen Mitarbeiterverantwortlichen, damit wir die besten Kombinationen für die individuelle Entwicklung finden können.

Du hast also die Wahl. Die Wahl der/des für dich am besten passenden Mitarbeiterverantwortlichen, der/die dich in der nächsten Phase deiner persönlichen



und beruflichen Entwicklung begleitet. Begleitet als Coach, Sparringspartner:in, Feedback-Geber:in, als Gesprächspartner:in mit einem offenen Ohr, Sensibilität und Empathie für deine Stärken, deine Motivation und für deine Grenzen. Doch nicht nur du und dein:e Mitarbeiterverantwortliche:rsorgen für Entwicklung. Sich entwickeln heißt auch: Lernen, etwas erreichen, erfahren, wie es nicht klappt, scheitern, aufstehen, anders machen, neu probieren, sich was (zu)trauen, .... Und aus dem Austausch und Feedback, im kollegialen Miteinander mit- und voneinander lernen. Damit stärkst du dich und dein Umfeld.

Apropos, sich und andere stärken. „Die Stärken stärken, um die Schwächen zu schwächen“, das leitet uns nach wie vor. Wir arbeiten mit den Stärken jedes Einzelnen und bauen darauf auf. Selbstverständlich verschwinden Schwächen nicht einfach, nur weil man die Stärken stärkt, aber sie werden unwichtiger. Eine solche Strategie benötigt die Akzeptanz mit persönlichen Defiziten umzugehen, diese haben wir.

## Ausprobieren erlaubt

Manchmal braucht es mehr als reden – es braucht das konkrete Erkunden. Ob die anderen Aufgaben, in einem anderen Umfeld wirklich zu mir passen, mich und AEB voranbringen – sollte man abwägen und dann probieren. Entwicklungspfade betreten, weitergehen, erfahren, dass das genau (aber so was von!) das richtige ist – oder eben auch: Ui, das war es doch nicht. Umkehren und abbiegen ist erlaubt. Entwicklungen verlaufen oft nicht gradlinig, auch wenn wir uns das wünschen, um weder uns selbst noch unser Umfeld zu enttäuschen.

## Weiterentwicklung: Immer höher, immer weiter?

Die Welt bleibt nicht stehen: Gesellschaftlicher Wandel, technologische Entwicklungen, Veränderungen unseres Marktes, unserer Produkte verändern auch deine Verantwortung und deine Aufgaben. Diese Veränderungen verarbeiten und verstehen und sich entsprechend weiterzuentwickeln, ist somit eine selbstverständliche Aufgabe, an der jede:r von uns arbeitet – ebenso wie das aktive Mitgestalten dieser Veränderungen. Weiterentwicklung bei uns bedeutet dabei: „auf Ballhöhe bleiben“ oder „Veränderung wollen“. Ganz wie es zu mir, meiner individuellen Situation und den Erfordernissen passt. Immer höher, immer weiter? Kommt darauf an. Kommt auf dich an.



## Wir setzen auf Langfristigkeit und Stabilität

Wir wollen ökonomisch erfolgreich sein und diesen Erfolg in Einklang bringen mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter:innen, Kunden, der Gesellschaft und der Umwelt. Mehr noch: Wir wollen diesen Erfolg nutzen, um Kunden und Partner zu motivieren und zu bewegen, diese Denke zu teilen und zu leben. Kurz: Wir wollen mit dem, was wir tun und können, dazu beitragen, die Welt ein wenig besser zu machen – so schnell wie möglich, aber vor allem mit langfristiger, nachhaltiger Wirkung.

Dafür ist vorausschauendes Handeln und der Mut für Investitionen in die Zukunft notwendig – ebenso Mitarbeitende, die sich mit Engagement und Leidenschaft dafür einsetzen. Das sichert langfristig den Erfolg und ein gesundes Wachstum der AEB. Zudem ist es dafür essenziell, dass Kunden, Partner, neue Talente und auch wir selbst AEB als attraktives Unternehmen wahrnehmen.

Daher ist dein Handeln geprägt von Langfristigkeit und Stabilität, die du bewusst der Verführung des kurzfristigen ökonomischen Erfolgs gegenüberstellst. Das zeigt sich darin, dass wir langfristige, wertschätzende, vertrauensvolle Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und Partnern anstreben. Einen bewährten Lieferanten wechseln, weil dessen Mitbewerber ein paar Euro günstiger ist? Das ist nicht AEB-Stil. Hier gehen wir in den offenen Dialog. Durch

die langfristige, partnerschaftliche Ausrichtung können wir gemeinsam Neues entwickeln und nachhaltig Werte schaffen.

Im Alltag geht es immer wieder um ein neu Ausbalancieren der Entwicklung des Unternehmens, der Weiterentwicklung des Einzelnen und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Und der Nachhaltigkeit in unseren Aktivitäten, die wir gegenüber der Gesellschaft erbringen.

Das wird an der ein und anderen Stelle zu Spannungen führen. Denn unsere Ziele können durchaus konkurrierend sein. Lohnt es sich zum Beispiel, statt mit der Bahn mit dem Pkw zu einem Termin zu fahren, nur um zwei Stunden Reisezeit zu sparen?

Sich offen auseinandersetzen, um Positionen und Wege zu ringen, etwas auszuprobieren, sich um die „richtige“ Entscheidung streiten – ja, genau so muss es sein. Die Welt ist nicht (nur) schwarz oder weiß, richtig oder falsch. Sie ist in ständiger Veränderung. Um diese Veränderungen als Chance zu nutzen und unter diesen Rahmenbedingungen gute Entscheidungen zu treffen, dabei hilft uns unserer Wertekompass. Und der Blick darauf, dass wir vor allem langfristig erfolgreich sein und wirken wollen.

Ein hoher Anspruch. Wir wollen uns diesem stellen und dafür Raum geben.



## Unsere Kultur ist nicht in Stein gemeißelt / Gestalten und Verändern – selbstbewusst eigen

Kultur und Identität der AEB hängen untrennbar zusammen. Es sind die Menschen in AEB, die diese Identität ausmachen und dabei deren Kultur formen. Dabei spielen unsere gemeinsamen Werte die zentrale Rolle. Aber auch gesellschaftliche, soziale und arbeitsweltliche Veränderungen wirken sich auf die AEB-Kultur aus.

Auch wenn der Zeitgeist nicht unser kultureller Antreiber sein soll, sind es immer wieder aktuelle Ereignisse, die eine laufende Weiterentwicklung und Anpassung der Kultur ausmachen (bestimmen).

Im Regelbetrieb, aber auch in Ausnahmesituationen wie z. B. Corona, gelingt es uns mit dem in der AEB-DNA tief verankerten Vertrauen, unsere Strukturen proaktiv zu gestalten. Wir hinterfragen uns und die Art wie wir miteinander arbeiten, interagieren und kommunizieren. Homeoffice, Eigenverantwortung(-wirksamkeit) leben, Pull-statt-Push und Community-Life gelingen uns, weil unsere wertorientierte Kultur für Menschen in AEB spürbar ist. Wir kennen und achten unsere gemeinsamen Werte und sind uns bewusst darüber, dass alle in AEB mit ihrem Verhalten ihren Beitrag zur AEB-Kultur leisten.

In unserer AEB-Kultur gestalten wir aktiv, wie wir Führung definieren, Entscheidungen treffen, wie wir miteinander umgehen wollen – jeden Tag aufs Neue mit Gefühl, Verstand und Herz.

Wir sind AEB – individuell, achtsam, verantwortungsvoll, reflektiert, unangepasst, impulsbereit, ehrlich.



AEB