

UBB-Interview „Unternehmenskultur als Identifikationsinstrument“

## Unternehmensleitbild bindet Mitarbeiter und realisiert Visionen

UBB-Chefredakteur Dr. jur. Günther Schalk im Gespräch mit Dr. Michael Rheindorf, Mitglied des BVMB-Beraterteams und geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung BauPlus GmbH Consulting, Wesseling



Dr. Michael Rheindorf  
(Foto privat)

**UBB: Herr Dr. Rheindorf, bringen Sie uns doch erst mal den Begriff des Unternehmensleitbildes etwas näher.**

*Rheindorf:* Ein Unternehmensleitbild verdeutlicht, wofür ein Unternehmen steht. Zum einen wird das Leitbild von außen wahrgenommen und ist somit Bestandteil der Außendarstellung. Zum anderen spiegelt es die gelebte Kultur in einem Unternehmen wider. Durch den gesellschaftlichen Mehrwert, den jedes Unternehmen aufweist, verfügt auch jedes Unternehmen in einer gewissen Weise über ein Unternehmensleitbild. Bei manchen Unternehmen schlummert es im Verborgenen und ist noch nicht deutlich formuliert. Bei anderen wiederum repräsentiert das Leitbild klar und deutlich die Vision, den Zweck und die Werte des Unternehmens. Ein Leitbild stellt die Basis für sämtliche strategische Prozesse des Unternehmens dar und lässt Visionen zur Realität werden.

**UBB: Was ist wichtiger – die Kommunikation meines Unternehmensleitbildes nach außen oder nach innen?**

*Rheindorf:* Sowohl als auch. Das interne Unternehmensleitbild wird automatisch durch Ihre Mitarbeiter nach außen getragen und unterscheidet sich somit nicht von der Darstellung nach außen. *Ursächlich für die Außenwirkung ist jedoch die Art und Weise, wie das Leitbild im Unternehmen gelebt wird.* Ich möchte mich hier kurzzeitig bewusst von dem Begriff lösen und lieber von einer Unternehmenskultur sprechen. So ist es zumindest für mich einfacher vorstellbar, dass diese gelebt werden kann. Die Kultur sollte unbedingt implizit entstehen und nicht explizit durch die Geschäftsleitung vorgegeben werden. Nur so besteht die Möglichkeit, dass sie wirklich gelebt wird. Herrscht eine gute Unternehmenskultur vor, dient diese Ihren Mitarbeitern und vor allem neuen Mitarbeitern als eine Art Kompass. Strategie, Kommunikation und die operative Arbeit werden sich immer wieder hieran orientieren.

**UBB: Woran erkenne ich, ob in meinem Unternehmen eine gute Kultur existiert oder nicht?**

*Rheindorf:* Stellen Sie sich einmal folgende Fragen: Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter? Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen getroffen? Werden Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen oder werden sie mit den Ergebnissen der Geschäftsleitung konfrontiert? Spüren Ihre Mitarbeiter Vertrauen, Wertschätzung, Wahrnehmung und Anerkennung? Herrscht in Ihrem Unternehmen eine gute Fehlerkultur? Wird in Ihrem Unternehmen Emotionalität verspürt? Herrscht in Ihrem Unternehmen eine Kontinuität? Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten können, leben Sie in Ihrem Unternehmen bereits eine gute Kultur vor, die viele Prozesse vereinfachen und neue Potenziale wecken wird.

Leitbild wirkt nur, wenn es auch gelebt wird

Spüren Ihre Mitarbeiter Wertschätzung und Vertrauen?

Wirkung auf potenzielle Mitarbeiter und Auftraggeber

**UBB: Von welchen Potenzialen sprechen Sie genau? Wie ist der Nutzen einer guten Unternehmenskultur zu verstehen?**

*Rheindorf:* Wie gesagt, eine Unternehmenskultur wirkt sowohl nach innen als auch nach außen. Sie wird sowohl von Ihren Mitarbeitern als auch von neuen potenziellen Mitarbeitern und Auftraggebern wahrgenommen. Ihr Unternehmen wird in der Außenwelt stets mit den formulierten Werten in Verbindung gebracht.

Gleichbedeutend ist jedoch der Nutzen innerhalb Ihres Unternehmens. Es wird Ihnen gelingen, die Mitarbeiterbindung auf ein neues Niveau zu heben. *Vor allem die Generation Y verlangt nach einer Unternehmenskultur.* Sie führen Unternehmen heute nicht mehr ausschließlich ausgerichtet auf die Sicht des Kunden, sondern sind durch den *Fachkräftemangel* gezwungen, das Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter zu lenken. Zusätzlich erlangen Sie durch zufriedene Mitarbeiter neue Potenziale in der Mitarbeitergewinnung. Zufriedene Mitarbeiter stellen die Headhunter der Zukunft dar. Nachweislich weisen sie die höchste Erfolgsquote auf.

„Fehlt die Kultur, gelangen die Visionen nicht in die Köpfe“

Darüber hinaus möchte ich kurz ein Ergebnis meiner Tätigkeit an der Akademie Biberach vorstellen. In einer Vorlesung mit jungen Bauingenieuren, die dort berufsbegleitend weitergebildet werden, habe ich die Frage gestellt, wieso gewünschte Veränderungen in Unternehmen nicht umgesetzt werden. Es herrschte Einstimmigkeit darüber, dass eine gute Unternehmenskultur und -vision die wesentlichen Entscheidungsfaktoren für ein gelungenes Umsetzungsmanagement darstellen.

Bei einer fehlenden Kultur gelangen die Visionen nicht in die Köpfe der Mitarbeiter und die Umsetzung scheitert.

**Welcher Weg ist der richtige Weg zum Unternehmensleitbild?**

**UBB: Wenn eine solche Kultur in meinem Unternehmen bis jetzt noch nicht gelebt wird, wie sieht der Weg dorthin aus?**

Grundlage: Bestandsaufnahme im eigenen Unternehmen

*Rheindorf:* Zunächst sollten Sie eine *Bestandsaufnahme* in Ihrem Unternehmen durchführen. Überprüfen Sie beispielsweise bereits existierende Unternehmensunterlagen und befragen Sie Ihre Mitarbeiter, für was Ihr Unternehmen steht.

Für die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und einer Kultur gibt es drei mögliche Wege.

- Sie können *Mitarbeiter dieses Bild entwickeln lassen* und versuchen, die Geschäftsleitung damit zu überzeugen. Der Vorteil ist, dass dieses Bild mit hoher Wahrscheinlichkeit ehrlich und authentisch sein wird.
- Sie können das *Leitbild aber auch weit oben in der Hierarchie entwickeln* und es dann nach unten weitergeben. Dieser Weg ist nicht unbedingt empfehlenswert, da es später vor allem darauf ankommt, dass Ihre Mitarbeiter dieses Bild leben.
- Meine präferierte Lösung ist der *gruppensdynamische Weg*, auf dem Sie gemeinsam ein Konzept erstellen. Die Erfolgsfaktoren sind hierbei, dass Sie alle Mitarbeiter mit einbeziehen, denn keiner kennt das Unternehmen so gut wie sie, dass Sie genügend Ressourcen zur Verfügung stellen und dass eine Neutralität gewahrt wird. Helfen kann dabei ein externer Moderator.

Haben Sie das Leitbild entwickelt, geht es darum, dieses in die Außenwelt zu tragen. In aller Munde ist hierfür der Begriff des Story-Tellings. Erzählen Sie der Welt Ihre Geschichte und zeigen Sie, wofür Ihr Unternehmen steht.

**UBB: Was sind die wichtigsten Bedingungen und Bestandteile für eine gute Unternehmenskultur?**

*Rheindorf:* Setzen Sie sich einmal auf den Stuhl Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Auftraggeber. Vertrauen, Kontinuität und insbesondere Ehrlichkeit sind notwendig für die Entwicklung einer Unternehmenskultur und Voraussetzung dafür, dass diese auch gelebt werden kann.

Darüber hinaus ist es von Bedeutung, dass die formulierte Vision des Unternehmens ein langfristiges Ziel verfolgt. Die besten Visionen funktionieren auch ohne den Unternehmensnamen. Beschreiben Sie die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens. Sie erzeugen somit eine Identität bei Ihren Mitarbeitern und bieten Ihnen eine Orientierung und einen Sinn. Begeistern Sie mit der Vision und Ihrer Unternehmenskultur Ihre Mitarbeiter, so begeistern Sie auch weitere Menschen. Es muss jedoch ein Prozess sein, bei dem alle beteiligt sind. ■

„Setzen Sie sich mal auf den Stuhl Ihrer Mitarbeiter“