

EIN UNTERNEHMENSLEITBILD IST MEHR ALS EIN PLAKAT AN DER WAND

PEAG Personal, Personaldienstleister aus Duisburg, arbeitet seit einiger Zeit an der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes. Im Gespräch mit Angela Heese und Joe Kaiser erklären Sven Kramer, Geschäftsführer, und Tim Heinemann, Key Account Manager, der die Entwicklung des Leitbildes betreut, wie wertvoll ein solches Leitbild ist und wie wichtig die Beteiligung der Mitarbeiter daran ist.



Q Herr Kramer, sind Sie gerade dabei, ein Unternehmensleitbild zu entwickeln. Was sind Ihre Beweggründe dafür und welchen Effekt erhoffen Sie sich?

Sven Kramer

Der Wunsch nach einem Unternehmensleitbild kam aus der Mitte der Belegschaft. Wir leben unsere Werte von Anfang an und nehmen sie auch sehr ernst. Aber da wir in den letzten zwölf Jahren stark gewachsen sind und viele neue Leute dazu bekommen haben, die unsere Historie gar nicht kennen, wurde der Wunsch geäußert, diese Werte und Normen zu dokumentieren und noch einmal bewusst zu machen, wie die Unternehmenskultur hier gelebt wird. Das soll dann an alle Stakeholder kommuniziert werden. Auch an die Kunden. Die Arbeit an dem Leitbild schärft unseren Sinn dafür, wer wir eigentlich sind und wo auch die Belegschaft hin will.

Q Herr Heinemann, wie gehen Sie da ganz konkret vor in diesem Entwicklungsprozess?

Tim Heinemann

Um ein Unternehmensleitbild zu implementieren, das sich auch durchsetzt und von der Belegschaft anerkannt wird, ist es wichtig alle Bezugsgruppen mit einzubeziehen. Deshalb haben wir ein Projektteam mit Freiwilligen aus allen Hierarchieebenen auf die Beine gestellt. Dieses Projektteam gibt die Ergebnisse, die wir in unseren Meetings und Workshops erarbeiten, an die Kollegen weiter und holt sich dort Feedback, das dann beim nächsten Meeting wieder mit eingearbeitet wird. So können wir so gut wie möglich garantieren,

dass alle Ansprüche abgedeckt werden und keine Wünsche oder Sichtweisen zu kurz kommen. Und natürlich haben wir ebenfalls einen Vertreter aus der Geschäftsleitung dabei. Das Unternehmensleitbild ist auch ein strategisches Instrument, um die Unternehmenskultur positiv zu lenken und da gibt es den verständlichen Wunsch der Geschäftsführung, darauf mit Einfluss zu nehmen.

Q Wie geht denn die Geschäftsleitung damit um? Da gibt es doch bestimmt auch kritische Stimmen gegenüber der Führung, oder?

Sven Kramer

Es gab für die Geschäftsleitung schon auch unangenehme oder anspruchsvolle Situationen, wenn offenbar wurde, dass die Empfindung über den Status Quo in diesem Team durchaus anders war, als bei der Geschäftsleitung. Kritikfähigkeit gehört für uns zu einer Führungskraft. Alle zwei Jahre lassen wir uns als Führungskräfte namentlich anonym von den Mitarbeitern bewerten, was das Thema Kommunikation und Führung angeht. Das tut manchmal weh, weil die Eigen- und Fremdwahrnehmung da durchaus mal auseinandergehen kann. Wenn man dann aber drüber nachdenkt, kommt man vielleicht doch zu dem Ergebnis, dass an der einen oder anderen Stelle mehr Kommunikation guttun könnte oder dass man auch mal abends irgendwann mit den Leuten essen geht und auf einer anderen Ebene miteinander sprechen kann. Das sind Lerneffekte, die sich auch durch die Arbeit am Leitbild eingestellt haben. Am Ende des Tages bringt uns das nach vorne, da bin ich ganz sicher.

Q Warum ist das Erarbeiten eines Leitbildes für Sie so ein anspruchsvoller Prozess?

Tim Heinemann

Ein Unternehmensleitbild ist nicht mal eben so gemacht. Es müssen alle Anspruchsgruppen berücksichtigt werden: unsere Mitarbeiter, unsere Kunden, die Umwelt etc., damit das Unternehmensleitbild gleichermaßen für alle gilt. Auch den strategischen Ansatz dürfen wir nicht vernachlässigen: Wo wollen wir in zehn Jahren sein und wie können wir da hinkommen? Alleine dieses Thema ist in der Tat anspruchsvoll.

Das Unternehmensleitbild soll ja auch gelebt werden. Der Mitwirkungs- und Mitentscheidungsprozess der Mitarbeiter ist mit der Erarbeitung des Leitbildes deshalb nicht abgeschlossen. Neben Befragungen, mit denen wir das aktuelle Stimmungsbild einfangen wollen, ist jeder Mitarbeiter auch gefragt, sich selbst und auch die Kollegen immer wieder zu prüfen, inwieweit die Werte, die wir gemeinsam festgelegt haben, auch gelebt werden.

Sven Kramer

In das Leitbild fließen aber nicht nur die Gefühle der Belegschaft ein. Bei der Erarbeitung der Vision haben wir uns zum Beispiel auch mit den Megatrends beschäftigt, die für unsere Zukunft von Bedeutung sind. Vor dem Hintergrund der Arbeitswelt 4.0 haben wir uns die Frage gestellt: Was ist die Aufgabe eines Personaldienstleisters in einer schneller werdenden Arbeitswelt mit unterschiedlichen Einsätzen? Die Arbeit am Unternehmensleitbild hat mir auch gezeigt, dass wir gute Dinge, die wir bereits haben, auch noch viel deutlicher

kommunizieren müssen. Dass wir viel klarer machen müssen: Ich weiß, ihr habt euch alle dran gewöhnt, aber das ist immer noch nicht selbstverständlich, es gibt ganz wenige Unternehmen, die das tun. Aber wie es halt so ist: Wenn man zwei, drei Jahre von irgendwas profitiert, dann ist der Wow-Effekt weg.

Das Leitbild beschreibt die Kultur, die wir uns in diesem Hause wünschen, und gibt die Leitplanken für den Weg in die Zukunft vor. Unser Leitbild beschreibt, wie wir miteinander umgehen, wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen, wie wir mit Kunden umgehen, wie wir mit der Allgemeinheit umgehen, wo wir uns engagieren, und warum wir das hier eigentlich alles machen. Aber so ein Leitbild ersetzt nicht die Betriebswirtschaft. Wir sind nicht die Sozialstation der deutschen Zeitarbeit, das ist auch gar nicht unser Ziel. Diese Firma gehört Menschen, die erwarten, dass wir profitabel arbeiten.

Ich muss mich auch als Führungskraft an den Rahmen des Leitbildes halten. Der Chef sollte nicht als Erster dagegen verstoßen, ganz klar. Aber Kultur ist so viel mehr als die Führungskraft, es geht um die Kultur des ganzen Unternehmens.

Das Wichtigste ist eigentlich, dass wenn jemand aus welchen Gründen auch immer gegen irgendeinen Leitsatz verstößt, das Leitbild so stabil ist, dass es jedem Einzelnen die Möglichkeit gibt, darauf hinzuweisen. Dass also jeder Mitarbeiter auch der Top-Führungskraft sagen kann: „Du bist hier völlig neben der Spur und das hat nichts mehr mit dem zu tun, worauf wir uns mal verständigt haben.“

Solange das funktioniert, ist man glaube ich auf einem guten Weg. Aber das setzt natürlich voraus, dass es eben diese offene Kultur untereinander gibt. Damit steht und fällt das.

Das Leitbild schafft nicht die Strategie ab. Natürlich hat es großen Einfluss auf die Strategie, insbesondere wenn man über das Thema Vision spricht, aber es ist nicht die Strategie, sondern es beschreibt die Kultur, mit der wir uns in Richtung unternehmerische Strategie auf den Weg machen. Viel wichtiger finde ich dieses Leitbild für potenzielle Kunden, die auf der Suche nach einem qualitativ hochwertigen Dienstleister sind, dass die sich das angucken können und entscheiden können: Jawohl, mit dieser Firma möchte ich zusammenarbeiten.

Q Wenn Sie beide sich etwas wünschen dürften in Hinblick auf die Unternehmenskultur bei der PEAG Personal, was wäre das für Sie beide?

Tim Heinemann

Ich würde mir wünschen, dass das Unternehmensleitbild die Unternehmenskultur dahingehend schärft und auch so angenommen wird von der Belegschaft, dass es tatsächlich ins tägliche Arbeitsleben integriert wird. Es sollte nicht so sein, dass wir da jetzt viel Zeit und Arbeit reinstecken und es – wenn es implementiert ist – nur noch so vor sich hinplätschert und irgendwann ein PDF-File ist, das man sich herunterladen kann. Das will ich nicht. Da sind wir uns aber auch einig. Das Leitbild soll dazu dienen, dass wir die Unternehmenskultur auch weiterhin positiv beeinflussen können.

Sven Kramer

Mein Wunsch geht in die gleiche Richtung, nämlich dass von allen Seiten erkannt wird, dass es eben kein Plakat ist, das man morgen mal schnell wieder abhängt. Und dass der Mehrwert der Arbeit der Projektgruppe erkannt wird und jeder das versteht und es auch nutzt. Das Leitbild ist dann vernünftig implementiert, wenn die Vertriebsleute beim Kunden mit Stolz unser Leitbild hervorholen und sagen: „Und das sind wir, lieber Kunde!“ Dass es Bestandteil eines Verkaufsgesprächs wird, weil man sich tatsächlich damit identifiziert. Das Gleiche gilt für Einstellungen. Wenn wir den Bewerbern sagen können: „Das kannst du mitnehmen, das kannst du dir zuhause in Ruhe durchlesen und wenn dir das gefällt, dann solltest du dich mit gutem Gewissen hier bewerben, weil wir das sind.“

Wenn das so angenommen wird, dann ist es gelungen.

„Das Wichtigste ist eigentlich, dass jeder Mitarbeiter auch der Top-Führungskraft sagen kann: ‚Du bist hier völlig neben der Spur und das hat nichts mehr mit dem zu tun, worauf wir uns mal verständigt haben.‘ Solange das funktioniert, ist man, glaube ich auf einem guten Weg. Aber das setzt natürlich voraus, dass es diese offene Kultur untereinander gibt. Damit steht und fällt das.“

SVEN KRAMER
GESCHÄFTSFÜHRER PEAG PERSONAL



ÜBER SVEN KRAMER

Sven Kramer, Jahrgang 1978, begann nach seinem Abschluss zum Dipl.-Wirtschaftsjuristen 2004 mit dem Aufbau des PEAG Fachkräftepool bei der PEAG Unternehmensgruppe.

Seit 2006 ist Sven Kramer Geschäftsführer und seit 2007 Sprecher der Geschäftsführung von PEAG Personal GmbH, der vermittlungsorientierten Zeitarbeitstochtergesellschaft. 2011 trat er auch als Geschäftsführer in die Muttergesellschaft PEAG Holding GmbH ein. Im Juli 2009 wurde Sven Kramer zum stellvertretenden Bundesvorsitzenden des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ) gewählt. Als Mitglied der Tarifgemeinschaft von BAP/iGZ war und ist er unmittelbar an allen Tarifabschlüssen für die Zeitarbeit beteiligt.

Seit Juni 2014 ist Sven Kramer Mitglied im Vorstand der Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen e. V.

Seine Expertise liegt in den Bereichen der vermittlungsorientierten Zeitarbeit, der Beschäftigungssicherung von Ausgebildeten und der Rekrutierung von Fachkräften.

ÜBER TIM HEINEMANN

Tim Heinemann ist Key Account Manager bei der PEAG Personal GmbH, einer der größten Anbieter von hochwertiger und fairer Zeitarbeit in Nordrhein-Westfalen. Nach seiner Berufsausbildung zum Personaldienstleistungskaufmann arbeitete er zunächst als Berater an den Standorten Duisburg und Dortmund und fokussierte sich seitdem auf den Bereich Personalmanagement. Dazu belegte er 2014 den Studiengang Personalmanagement an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Duisburg, den er 2016 erfolgreich abschloss.

Während dieser Zeit befasste er sich intensiv mit den Themen Change Management und Unternehmenskultur. Diese Erkenntnisse und Erfahrungen bringt er in das Unternehmen ein, um die positive Gestaltung der Unternehmenskultur zu fördern. Seit August 2017 leitet er die interne Projektgruppe zur Erarbeitung und Implementierung eines Unternehmensleitbildes, das dieses Jahr veröffentlicht wird.

Für Tim Heinemann ist ein Unternehmensleitbild ein wichtiger Teil der ganzheitlichen Unternehmensstrategie, wenn es auch in der Belegschaft akzeptiert und gelebt wird.



ENTWICKLUNG UND VERMITTLUNG VON UNTERNEHMENSWERTEN BLEIBT CHEFSACHE

76 Prozent der Umfrageteilnehmer haben klar definierte Unternehmenswerte. Nach wie vor werden diese aber hauptsächlich auf Geschäftsleitungs- und Führungsebene entwickelt. Nur knapp 19 Prozent der Befragten sagen, dass die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Unternehmenswerte einbezogen wurden.