



Erstmals vorgestellt auf der Komma 2006:  
**Unovaria - das neue Netzwerk**  
für Profil- und Kommunikationsentwicklung

## Imagefaktor Mitarbeiter

Die Strategie, Identifikationspotentiale zu wecken

Ihr Image ist den Unternehmen heute viel wert. Die subjektive Wertung der Unternehmensleistungen durch Kunden und Öffentlichkeit bestimmt Erfolg und Misserfolg, Gewinn und Verlust. Mit pfiffiger Werbung, schönen Bildern und progressivem Auftritt versuchen Unternehmen, ihr Bild zu beeinflussen – und übersehen dabei oft das entscheidende Potential für eine nachhaltige Erfolgswirkung: die Identifikation der Mitarbeiterschaft mit „ihrem“ Unternehmen.

Die Weichen hierfür werden im Unternehmen früh gestellt – und oft geht es in die falsche Richtung: Koppelt man die externe Kommunikation von der internen ab, driften Meinungsbilder innerhalb und außerhalb des Unternehmens schnell auseinander, Widersprüche lassen Schwächen vermuten. Und das färbt auf das Image ab.

Es mag verwundern, aber nur selten stimmen die eigenen Vorstellungen von der Identität des Unternehmens mit der Ansicht Außenstehender überein. Eigenbild und Fremdbild klaffen oft weit auseinander. Aber auch zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern weichen die Meinungen über das Unternehmensselbstverständnis nicht selten erheblich voneinander ab.

Dass aber das Unternehmensimage von den eigenen Mitarbeitern positiv wahrgenommen und positiv weiterentwickelt wird, ist gerade bei Dienstleistungsunternehmen unverzichtbar. Denn ein Unternehmen ohne Image bietet Arbeitsplätze ohne Image. Ein Arbeitsplatz ohne Image ist ein Arbeitsplatz ohne Anerkennung. – und ohne Anerkennung fehlen den Mitarbeitern Orientierung und Motivation. Das Sinnvolle der eigenen Tätigkeit ist aus dem Bewusstsein verschwunden. Mit der Folge, dass man „nur noch für Geld“ arbeitet. Wie es weiter geht, ist bekannt: Mitarbeiterfrust, innere Kündigung usw.



Wie lässt sich die Identifikation von Mitarbeitern positiv beeinflussen?

Zwei Dinge sind hier entscheidend: Zum einen braucht Identifikation ein deutliches Profil des Unternehmens – von einem unklaren, diffusen Bild kann sich niemand leiten lassen. Zum anderen wollen Mitarbeiter ihr Unternehmen aktiv mitgestalten und nicht passiv „erdulden“.

*Zum Profil:*

Am Anfang des Weges zu einer unverwechselbaren Identität sind deshalb eine Reihe von Fragen zu beantworten:

- Wer sind wir?
- Was können wir?
- Worin liegt unsere Kompetenz?
- Was wollen wir?
- Welche übergeordneten Ziele verfolgen wir und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für unser Verhalten, für unser gesamtes Erscheinungsbild?

Auf der Suche nach dem Besonderen entwickelt das Unternehmen so seine Visionen, seine Vorstellungen von einer erfolgreichen Zukunft. Mit dem Schritt von der imaginären Vision zum handlungsorientierten Leitbild schafft sich das Unternehmen eine solide Basis für seine Entwicklung.

*Zur Mitgestaltung:*

Das Leitbild verpflichtet. Voraussetzung ist, dass es akzeptiert wird. Und dafür ist Voraussetzung, dass bei der Erarbeitung des Leitbildes alle Mitarbeiter in geeigneter Weise beteiligt werden. Es reicht nicht, wenn von oben verordnet wird: „Ab heute wird sich identifiziert“ Der Mitarbeiter denkt sich: Erst mal abwarten. Klar, er weiß ja auch nicht, warum was geschehen ist.

Es hat sich als außerordentlich wirksam erwiesen, die Belegschaft in die Erfassung der IST-Situation einzubeziehen: Nach einer qualitativen Voruntersuchung (Intensivinterviews mit einer methodisch vertretbaren Anzahl zufällig ausgewählter Mitarbeiter und Kunden), in denen die wesentlichen Dimensionen von Selbst- und Fremdbild ermittelt werden, wird Mitarbeitern darüber hinaus Gelegenheit gegeben, freiwillig an einer schriftlichen Befragung teilzunehmen. Hier können sie Kritik äußern, aber auch ihre Vorstellungen über Arbeitsverbesserungen und Zukunft des Unternehmens.



Natürlich können und sollen geeignete Mitarbeiter auch in Workshops zur Erarbeitung der Leitbildinhalte wie auch bei der Erstellung der resultierenden Konzepte beteiligt werden.

Ein erster Erfolg ist immer schon in den Workshops erkennbar: Viele merken, dass man mit Personen, die sie bislang oft für die Träger der Unbeweglichkeit in ihren Unternehmen hielten, offen reden kann, ja überrascht stellt man fest, dass die die Lage ähnlich bewerten und den gleichen Wunsch nach Verbesserung haben – ein erster Ansatz zu einer Identifikation: das Bewusstsein, dass man Gleiches denkt und will. Ein erster Erfolg.

Bei den aus dem Leitbild abgeleiteten Folgekonzepten kommt dem Kommunikationskonzept zusammen mit einer daraus entwickelten Kompetenzaussage und dem Leitbild eine Schlüsselfunktion zu: Es werden sichtbare Zeichen der Veränderung gesetzt, und die anderen Bereiche (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Controlling, Personal) geraten in einen positiven Zugzwang.

Der garantierte weitere Erfolg wird sein, dass die Unternehmen nicht mehr austauschbar bleiben, sondern unverwechselbar werden: In der Überzeugung der Mitarbeiter, in ihrem Verhalten, in der Überzeugung der Kunden. Denn das hört man doch viel lieber: Das ist ein Betrieb, in dem man sich wohlfühlen kann und sie haben hervorragende Mitarbeiter, die machen einen aufmerksam, da stimmt einfach alles.

Auch als Download unter  
[www.unovaria.de](http://www.unovaria.de)  
Kontakt: [info@unovaria.de](mailto:info@unovaria.de)

*Der Autor, Bero von Fraunberg, ist freier Kommunikationsberater in Seeshaupt am Starnberger See und Partner des Netzwerkes unovaria  
[Bero@vonfraunberg.com](mailto:Bero@vonfraunberg.com)*