



Entwickeln eines Unternehmens-Leitbildes

Philos®-Inspirationen Dezember 2010



Philos® Managementberatung
Holzbauer Straße 10
86911 Riederau bei München – Germany
Phone: ++49/ (0)89/ 28 89 04 92

www.philos-portal.de

Ihr Ansprechpartner:

Martin F. Lerchner, MBA

E-Mail: martin.lerchner@philos-portal.de

Direct: ++49/ (0)176 2294 1543

Leitbild



Leitbilder sind ein wichtiges Instrument der Organisationsentwicklung. Mit ihrer Hilfe soll deutlich gemacht werden, dass der Mensch im Mittelpunkt der Bestrebungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen steht.



1 Einführung

Ein Leitbild ist der Ausgangspunkt für eine gewollte Entwicklung und Veränderung der betrieblichen Realität. Es ist nur der Auftakt, kein Projekt, das irgendwann endet. Haben Sie erst einmal ein Leitbild für Ihr Unternehmen formuliert, fängt die Arbeit erst richtig an.

Ziel eines Leitbildes ist die Entwicklung einer einheitlichen Identität, in der alle vorhandenen Arbeits- und Lebenskulturen einer Organisation auf die gemeinsame Zielsetzung ausgerichtet werden.

Die Entwicklung eines Leitbildes steht deshalb im Spannungsfeld von Altem und Neuem. Wie kann ich Bewährtes erhalten und wie vorhandene Defizite abbauen? Wie kann ich eine einheitliche Kultur des Arbeitens und miteinander Umgehens schaffen, ohne die motivierten Menschen zu verlieren, die sich in diesem Veränderungsprozess plötzlich nicht mehr wiederfinden? Denn schon oft Derwurde etwas anders, aber eben nicht besser.

Das Leitbild steht auch in einem Spannungsfeld von top-down und bottom-up: Einerseits ist das Leitbild eine Vorgabe von „oben“, da die Unternehmensleitung die zukünftige Kultur des Unternehmens vereinheitlichen und strategisch entwickeln möchte. Andererseits ist das Leitbild nur erfolgreich, wenn es von „unten“ getragen wird. Es müssen daher möglichst viele Beschäftigte an der Entwicklung beteiligt und der Bezug zu allen Teilen der vorhandenen Kultur gefunden werden.

2 Wozu braucht ein Unternehmen ein Leitbild?

Das Leitbild formuliert die angestrebte Identität Ihres Unternehmens und ist Ausgangspunkt und Zieldefinition für alle anstehenden Veränderungen. Man könnte auch sagen, das Leitbild ist die Verfassung Ihres Unternehmens. Sie bestimmt den mittelfristigen und langfristigen Kurs.

Das Leitbild dient der Vereinheitlichung des Handelns im Unternehmen. Die Sollvorgaben fördern erwünschtes Verhalten; so kann aus den gegenwärtig unterschiedlichen Arbeitskulturen eine zukünftig einheitlichere Kultur erkennbar werden.

Anlässe für eine Neuausrichtung und Vereinheitlichung können aus dem Lebenszyklus eines Unternehmens oder von außen entstehen. Die äußeren Anforderungen ergeben sich beispielsweise aus den Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen mit den Leistungsträgern. Sie sind meist mit klaren Ansprüchen verbunden. So wird erwartet, dass die im Leitbild formulierten Visionen betriebliche Wirklichkeit werden.

Das Leitbild kann auch Ausgangspunkt für die Einführung von HR-Development Excellence sein. Solche Veränderungsprozesse bieten den Unternehmen die Chance, die Qualität der Arbeit als Ressource unternehmerischen Handelns zu betonen.

Interne Anlässe für einen Leitbildprozess sind zum Beispiel der Wechsel der Rechtsform, die Fusion vorher eigenständiger Betriebe, eine anstehende Unternehmensnachfolge, ein Wechsel der Trägerschaft, die Reorganisation bestimmter Unternehmensteile oder auch der Verlust einer ehemals leitenden Wertorientierung. In diesen Umbruchphasen kann ein Leitbild dazu beitragen, Tradition und Zukunft miteinander zu verbinden. Das erleichtert die Orientierung und schafft Handlungssicherheit.



3 Was ist ein Leitbild und woraus besteht es?

Ein Leitbild ist bildlich gesprochen eine Broschüre, die die Qualitäten eines Unternehmens beschreibt. Es hat einen kurzen Vorspann, der erklärt, um was es geht, und es beschreibt präzise und in wenigen Kapiteln die wichtigsten Kernaussagen eines Unternehmens.

Dabei kommt es bei einem Unternehmensleitbild weniger auf die Form an. Entscheidender ist, welche Aussagen über das Unternehmen getroffen werden und wie es zu diesen Grundsatzserklärungen kam.

Eine Unternehmensidentität ist erreicht, wenn das angestrebte Bild vom Unternehmen mit seiner vorhandenen Kultur übereinstimmt. Diese Unternehmensidentität im Inneren kann dann auch schlüssig nach außen dargestellt werden; ein einheitliches Erscheinungsbild unterstützt die Identitätsbildung.

Basis für die Identität ist jedoch die vorhandene Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen hat im Laufe der Zeit eine einzigartige Kultur entwickelt. Diese muss – auch in ihrer Vielfalt und Verzweigkeit – wahrgenommen und berücksichtigt werden. Denn die vorhandenen Kulturen beeinflussen die Wirkungsmöglichkeit, die Wünsche und die Erwartungen an ein Leitbild. Veränderungen können deshalb nur schrittweise und angeleitet erfolgen.

Im Leitbild können außer den internen Gruppen auch die Ansprüche weiterer Interessengruppen zum Ausdruck kommen. Anspruchsgruppen sind zum Beispiel Kunden, Partner in der Versorgungskette, Lieferanten oder Subunternehmen; aber auch die Gesellschaft ist am Handeln des Unternehmens interessiert.

Für die Entwicklung eines Leitbildes eignet sich ein Vorgehen vom Speziellen zum Allgemeinen, vom Konkreten zum Abstrakten: Beginnen Sie mit klaren Aussagen zu bestimmten Themen und ordnen Sie ihnen einen Leitsatz zu. Stellen Sie allen Leitsätzen ein zentrales Motiv voran, das schließlich in einem einzigen Slogan zusammengefasst wird.

Die Darstellung des so entwickelten Leitbildes findet in genau entgegengesetzter Abfolge statt.

3.1 Der Slogan

Beschreiben Sie das Motto Ihres Unternehmens mit einem einzigen griffigen Satz oder Halbsatz.

Der Slogan ...

... bringt das Leitbild auf den Punkt: Er ist kurz, prägnant und leicht zu merken

... gibt wieder, was sich einprägen soll bei den Interessengruppen

... ist aussagekräftig und unterscheidet sich von anderen

3.2 Leitmotiv

Das Leitmotiv ist die Präambel des Leitbildes und nennt die wichtigsten Dinge vorab. Es bringt den eigentlichen Sinn des Unternehmens auf den Punkt, indem es eine einfache Antwort auf die Frage „Warum gibt es uns?“ formuliert. Nicht zu verwechseln mit „Was tun wir?“. Auf diese Frage können Sie später eingehen.

Wenn Ihr Unternehmen eine lange Tradition hat oder aus einer philosophischen Tradition entstand, können Sie im Leitmotiv daran erinnern. Das Leitbild selbst ist dann die moderne Übersetzung dieser Grundgedanken in praktisches, zukunftsgerichtetes Handeln. Darüber hinaus erklärt das Leitmotiv die



Entstehung des Leitbildes, das Motiv für die Grundsatzerklärung und schließlich, wer die Mitwirkenden waren.

Das Leitmotiv ...

... steht am Beginn vieler Firmengeschichten

... drückt den Sinn des Unternehmens aus, also den Nutzen für Kunden, Markt und Gesellschaft

... begründet, warum ein Unternehmen überhaupt besteht

... drückt aus, welchen Beitrag das Unternehmen für die Gesellschaft oder die Gesamtwirtschaft leistet

... beginnt mit: „Wir wollen ...“

3.3 und ihre Erläuterungen

Die Leitsätze sind das Herzstück eines Leitbildes. Sie treffen Kernaussagen über grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien des Unternehmens, bestimmen das Verhältnis zu zentralen Bezugsgruppen und formulieren die spezifische Kompetenz des Unternehmens.

Die Leitsätze sind einfache Aussagen in jeweils ein bis zwei Sätzen formuliert. Sie lesen sich häufig recht allgemein und sehr glatt, sind positiv formuliert und zukunftsgerichtet. Nur sehr selten werden hier konkrete Vereinbarungen getroffen. Ein Beispiel: „Wir wollen fair miteinander umgehen und kooperieren“.

Erst in den etwas ausführlicheren Erläuterungen werden Leitsätze besser verständlich und präzise erklärt. Um bei dem oben genannten Beispiel zu bleiben, könnte der Begriff „fair“ erläutert und ein konkretes Ziel beschrieben werden: „Alle Mitarbeitenden gehen im Konfliktfall offen aufeinander zu. Jeder bekommt die Chance, sich zu erklären und seine Sicht der Dinge darzulegen.“

Leitsätze müssen bestimmte Kriterien erfüllen, um realistische Visionen zu beschreiben, die jeder versteht. Prüfen Sie Ihre Leitsätze nach einer ersten Formulierung auf:

- Wesentlichkeit: Sind die getroffenen Aussagen für uns wesentlich?
- Allgemeingültigkeit: Sind die Leitsätze allgemein genug gehalten?
- Langfristigkeit: Haben sie eine langfristige Perspektive?
- Vollständigkeit: Bilden sie unsere Organisation vollständig ab?
- Realisierbarkeit: Sind die Leitsätze realisierbar?
- Klarheit: Sprechen sie eine klare Sprache?

Achten Sie beim Formulieren von Leitsätzen auf:

- aussagekräftige Formulierungen
- kurze und einfache Sätze
- ehrliche Angaben
- sachliche, treffende und zukunftsweisende Formulierungen
- direkte Ansprache durch „wir“- und „Sie“-Aussagen
- einheitlichen Stil

Beispiel für einen Leitsatz mit Erläuterungen:

Wir sorgen für ein gutes Schulklima.

Das Wohlbefinden aller an unserer Schule tätigen Menschen ist uns wichtig. Es trägt dazu bei, die Ziele unserer Schule leichter zu erreichen. Mit Gemeinschaftserlebnissen im kulturellen, sozialen und sportlichen Bereich fördern wir ein gutes Schulklima.



3.4 Leitsatz-Themen und -Bereiche

Es bietet sich an, die Leitsätze thematisch zu gliedern. Die Übersichtlichkeit wächst, Überschneidungen oder Redundanzen können besser erkannt, nebeneinanderstehende, aber widersprüchliche Aussagen, durch eine klare Gliederung vermieden werden. Vermeiden Sie mehrseitige Fließtexte.

Die Themen sollten alle relevanten Aspekte eines Unternehmens abbilden sowohl nach innen – die Organisation als System vernetzter Elemente – als auch nach außen als offenes System.

Es bietet sich deshalb an, zur Themenfindung eine Skizze anzufertigen, welche externen und internen Anspruchsgruppen beziehungsweise Organisationselemente beachtet werden müssen. Diese bildhafte Aufstellung Ihres Unternehmens in Form eines Wirkungsnetzes hilft Ihnen, die wichtigen und zentralen Faktoren für das Leitbild auszuwählen. Eine Leitfrage könnte beispielsweise sein: „Was macht uns aus?“. Wenn im Rahmen der Qualitätssicherung bereits eine Prozesslandschaft erstellt wurde, sollte sie an dieser Stelle eingebracht werden.

4 Wie entsteht ein Leitbild?

Der Entstehungsprozess eines Leitbildes ist ein Lernfeld, in dem Berufsgruppen und Hierarchien übergreifend zusammenarbeiten. Es ist eine Aufgabe und ein Anspruch an jeden Einzelnen im Unternehmen – zumal das Leitbild für jeden Geltung hat. Nur an den eigenen Bereich oder die eigene Profession zu denken, führt in diesem Fall nicht zum Ziel. Nur gemeinsam ist eine Grundorientierung für die Zukunft zu finden.

Die Entstehungsphase bietet Raum und Zeit zum Aushandeln, für Kompromisse und um gemeinsam an der Zukunft des Unternehmens zu bauen. Eine einmalige Gelegenheit – zu schade, um sie nur von einem kleinen Leitungskreis am grünen Tisch erledigen zu lassen. Und zu wichtig, um am Schluss nur eine Broschüre oder ergänzende Internetseite zu produzieren.

Die gemeinsame Arbeit wird durch zwei Spannungsfelder erschwert: Zum einen durch die Wahrnehmung und Akzeptanz der jetzigen Situation, insbesondere der bestehenden Unternehmenskultur – und der Aufgabe, diese in die Zukunft fort zu entwickeln. Hier ist ein kräftiger Schuss Kreativität und Lust auf Neues nötig, damit bestehende Normen, Werte und Orientierungen die notwendigen Veränderungen nicht blockieren.

Zum anderen gilt es, eine Balance zu finden zwischen dem Leitbild der Unternehmensleitung und dem Leitbild der Belegschaft, das ungeschrieben existiert und keine Anleitung zur Umsetzung mehr braucht.

Wird ein top-down-Ansatz gewählt – in aller Regel durch Fach- und Führungskräfte in einer Art Expertenmodell – kann das Leitbild schnell entstehen; die Energie der Umsetzung muss erst später aufgebracht werden. Wird der bottom-up-Ansatz unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewählt, ist schon zu Anfang viel mehr Zeit nötig – die gemeinsame Erarbeitung erleichtert jedoch die spätere Umsetzung. Wir nennen diese Arbeitsweise auch Beteiligungsmodell.

Bei einem Mittelweg werden möglichst viele Beschäftigte angesprochen. Die eigentliche Erarbeitung und Ausformulierung des Leitbildes übernimmt jedoch eine Arbeitsgruppe. Je nach Ausprägung der Partizipation ergeben sich die folgenden Unterschiede:



Typ 1: Großgruppenmoderation und Beteiligung der Belegschaft

Vor allem zum Auftakt des Leitbildprozesses bietet sich eine Veranstaltung mit der gesamten Belegschaft an. Hier werden mit oder ohne Themenvorgabe die Anregungen der Beschäftigten gesammelt und anschließend in kleinen Gruppen aufgearbeitet. Wenn dieses Vorgehen in die Unternehmenskultur passt, und die Vorgesetzten sich diese Offenheit zutrauen, gewinnt der Prozess gleich am Start eine starke Dynamik und macht allen Beteiligten viel Spaß.

Typ 2: Projektgruppenarbeit und repräsentative Beteiligung

Der weitaus häufiger beschrittene Weg ist die Beauftragung einer Projektgruppe. Unter neutraler Moderation treffen sich zumeist Führungskräfte aller Abteilungen und Berufsgruppen, um gemeinsam mit dem Betriebsrat, der Personal- oder Mitarbeitervertretung ein Leitbild zu formulieren.

Typ 3: Kleinstunternehmen

Klein- und Kleinstunternehmen bis 20 Beschäftigte machen immerhin 98 Prozent der Betriebe in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft aus. Etwa die Hälfte aller Arbeitnehmer ist in Betrieben bis 50 Mitarbeiter beschäftigt. Doch selbst hier wird systematisches Management immer dringender – auch wenn die Chefin oder der Chef das Unternehmen mehr durch Persönlichkeit prägen als durch Vereinbarungen.

4.1 Die Fallstricke der Leitbildarbeit

Jedem Projekt wohnt das Risiko des Scheiterns inne – auch bei der Entwicklung von Leitbildern. Nachfolgend stellen wir Ihnen einige der häufigsten Fallstricke und Stolpersteine vor:

Natürlich ist ein Leitbild auch ein gutes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit und sollte allen internen und externen Zielgruppen bekannt sein. Das ist aber nicht der eigentliche Sinn und Zweck – das Leitbild allein als öffentlichkeitswirksame Hochglanzbroschüre funktioniert nicht. Denn die Wirkung nach außen ist eine Folge der Wirkung nach innen. Erst wenn die Organisation auf den Weg zur beschriebenen Vision gebracht wird, tritt eine Außenwirkung ein.

Ein Leitbild ist immer auch ein Stück Vision. Sobald es vollständig umgesetzt ist, verliert es seine Dynamik für Veränderungen. Mit dieser Spannung – ein Leitbild zu haben, das noch nicht in allen Punkten Wirklichkeit ist – müssen Mitarbeiter und Führungskräfte leben. Trotzdem sollte dies unbedingt kommuniziert werden, um Frustrationen durch überzogene Erwartungen zu vermeiden.

5 Wer soll das Leitbild kennen?

Ein Leitbild ist primär nach innen gerichtet. Es beschreibt die Aufgaben des Unternehmens und die erwünschte Identität. Aber nicht von ungefähr wird das Leitbild auch als Marketinginstrument verstanden.

5.1 Anspruchsgruppen

Ein Leitbild kann sehr effektiv sein in der Außenwirkung, in der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Es entwickelt seine Strahlkraft jedoch nur, wenn es nach innen stimmig ist und gelebt wird. Wenn es konkret wird in der Beschreibung von Verhaltensweisen und Vereinbarungen mit externen Partnerschaften.



Wenn es Verlässlichkeit und Vertrauen bietet in die Zusammenarbeit beziehungsweise in die versprochene Dienstleistung.

So verstanden wird das Leitbild zur Grundlage für Corporate Social Responsibility (CSR). Die EU-Kommission versteht darunter, dass Unternehmen soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Anspruchsgruppen integrieren.

Häufig wird CSR interpretiert als Engagement für die Gesellschaft oder Umwelt. Hierzu gehören auch das Sponsoring oder Partnerschaften mit Kommunen und sozialen Einrichtungen. Das Unternehmen legt fest, was mit einem Teil der Gewinne Gutes getan werden soll.

5.2 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Es ist zu empfehlen, bereits mit der Definition der Anspruchsgruppen auch die Kommunikation mit ihnen festzulegen. Dabei sind interne und externe Gruppen zu unterscheiden sowie die Intensität der Kommunikation. Da oft nur begrenzte Mittel und Zeit zur Verfügung stehen, sollten diese zielgerichtet verwendet werden.

6 Wie wird das Leitbild „lebendig“?

Diese Funktion kann ein Leitbild natürlich nur dann erfüllen, wenn es im Unternehmen spürbar und erlebbar wird. Wenn die oberste Führung sich in ihren Entscheidungen auf die gemeinsame Vision beruft, wenn neue Kolleginnen und Kollegen mit dem Leitbild begrüßt werden oder wenn Entscheidungen des betrieblichen Alltages auf Grundlage der Leitsätze gefunden werden.

Maßnahmen dazu werden in Workshops ausgearbeitet ...

Beispiel:



Quelle: Bundesministerium des Innern, BGW Ratgeber Leitbildentwicklung