

Wenn Menschen ein lebendiges Leitbild gestalten

Leitbilder dokumentieren eine Sicht der Unternehmenskultur. Das bietet – besonders in Zeiten grosser Unsicherheit – Orientierung. Leitbilder können auch Widerstände auslösen. Besonders wenn sie unklar und nicht für alle Beteiligten Nutzen bringend gelebt werden.

Der Entstehungsprozess ist mindestens ebenso wichtig wie das Endprodukt. Den Prozess in Gang setzen bedeutet, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen und neue Entwicklungsfelder zulassen. Dabei ist grosse Sorgfalt wichtig. Damit die Zukunft als gemeinsamer Weg verstanden wird, ist eine gesamtheitliche Entwicklung notwendig.

Handeln mit Sinn

Etliche Unternehmen besitzen Leitbilder, die Geschäftsführer sind stolz auf sie, doch sie zu haben genügt noch nicht – die Leitbilder müssen auch zum Leben erweckt werden. Die Formulierung von Leitbildern geschieht meist mit erkennbar gutem Willen und mit dem Wunsch, dem alltäglichen Handeln im Unternehmen Richtung und Sinn zu geben. Sind sie erst einmal zu Papier gebracht, fristen die Leitbilder oft nur noch ein wenig Aufmerksamkeit erzeugendes Dasein. Einer der Gründe für das Mauerblümchen-Dasein kann auch in den Widerständen der Mitarbeitenden liegen. Dieses Phänomen entsteht besonders, wenn die Leitsätze unklar definiert sind und nicht für alle Beteiligten Nutzen bringend gelebt werden. Umso wichtiger ist es, bei der Leitbilderarbeitung strategisch vorzugehen. Den Prozess von Anfang an so zu gestalten, dass alle Mitarbeitenden die Bedeutung des Leitbilds erkennen und die Inhalte akzeptieren, verstehen und stützen.

Die Unternehmenskultur, was ein Leitbild widerspiegeln sollte, bestimmt das Leben und Zusammenwirken in einer Organisation. Sie gibt den Menschen, die in einem Unternehmen agieren,

Orientierung und ist Grundlage für die Bewertung von Handlungen innerhalb der Organisation. Die Kultur eines Unternehmens zeigt die Entwicklungsfähigkeit. Unternehmenskultur wird von Menschen in einer Organisation herausgebildet. Sie lebt von Traditionen, unausgesprochenen Gesetzen und von der Geschichte. Sehr oft wird Unternehmenskultur unbewusst wahrgenommen. Sie ist in «Fleisch und Blut» übergegangen. Die Aufgabe des Managements liegt darin, gerade diesen unbewussten Teil der Kultur sichtbar zu machen und bei der Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen.

Inspirationsquellen für Leitsätze

In meiner Arbeit handle ich nach dem Grundsatz der systemischen Organisationsentwicklung. Das bedeutet erstens ein sanftes Hinführen zum Thema, zweitens ein Hinschauen auf die Dinge, die sich zeigen, und drittens ein Planen und Vereinbaren der notwendigen Schritte. Der Weg zur Leitbildentwicklung könnte zum Beispiel so aussehen:

- Werte lebendiger machen (Akklimationierung)
- Nach Juwelen scheffeln (Unternehmenskontext erforschen)
- Visionieren/Leitsätze erarbeiten (unsere Unternehmensgemeinschaft in 5 Jahren)
- Architektur des neuen Leitbildes (Transfermassnahmen verankern)

Vier Schritte zum passenden Leitbild

Die Aufgabe der Beraterin ist es, diese vier Phasen achtsam zu gestalten. Von den Beteiligten braucht es den Mut, an-

zuschauen, was sich vielleicht auch unangenehm zeigt, die Fähigkeit, Beobachtungen auszusprechen, und die Energie, miteinander die neuen Leitsätze lebendig zu machen. In vielen Unternehmen haben Angst und schlechte Erfahrungen dazu geführt, der Wirklichkeit des Marktes, des Wettbewerbes, des Innovationspotenzials und letztlich der Unternehmenskultur nicht ins Auge zu schauen. Deshalb werden Entscheidungen zu spät gefällt, Kräfte nicht genutzt, Veränderungspotenzial verschenkt; das Zukunftsbild ist höchstens blass vorhanden.

Die vier Phasen könnten sich so gestalten: Der Fokus und die Wahrnehmung von «viele misslingt» wird hin zu «viele gelingt bereits jetzt ganz gut» verändert, und die Schlüsselfaktoren, die dem Unternehmen Lebendigkeit und Kraft bringen, werden identifiziert. Die Beteiligten erkunden, verstehen und würdigen die Juwelen. Im nächsten Schritt werden die Wünsche und Ziele für sich selbst und des Unternehmens vertieft. Wie soll sich das Unternehmen, die Sparte, ein Bereich oder das Team entwickeln? Einen Entwurf dessen visionieren, was sein könnte, und die Motivation und Inspiration erfahren, also die Lust auf die Zukunft weiter wecken. Folgend werden die Visionen, Ziele und Leitlinien für die Zukunft präzisiert. Abschliessend werden Massnahmen erarbeitet, vereinbart und davon Konsequenzen für jeden Einzelnen abgeleitet.

Welche konkreten Personen das Leitbild formulieren, das ist von Fall zu Fall verschieden. Eine pauschale Empfehlung gibt es nicht. Von Vorteil ist, wenn das Management von Anfang an miteinbezogen wird. Bewährt hat sich

auch eine Projektgruppe, die sich aus Mitarbeitenden und Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen zusammensetzt. Diese Gruppe erarbeitet Vorschläge, die mit dem Management abgestimmt werden.

Neue Inhalte für die Leitbildgestaltung

Können wir es uns leisten, ein Industriebelleristik auf Hochglanzpapier ohne Mehrwert an die Wand zu hängen? Leitbilder brauchen Geschichten aus dem Berufsalltag und Verankerungen. Nachfolgend ein 4-Punkte-Programm zur Implementierung und Verdichtung:

1. Leitbildformulierung

Ein möglichst repräsentativer Kreis aus Mitarbeitenden und Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensbereiche formuliert Leitsätze: Besondere Leistungen, Umgangsformen, Werthaltungen, Unternehmensziele, erreichbare Forderungen werden darstellen und deren Sinnhaftigkeit gut vermittelt.

2. Leitbildvermarktung

Präsentation des Leitbilds durch die Geschäftsführung – am besten in einem Kick-Off-Meeting, z.B. einer Mitarbeiterversammlung. Vermittlung der Leitsätze auf lockere, humorvolle Art, also keinesfalls dramatisch oder mit erhobenem Zeigefinger. Motivation der Mitarbeitenden durch Anerkennung und Wertschätzung auf bisherige Leistungen. Symbolhandlungen wirken dabei unterstützend.

3. Leitbildumsetzung

- Umsetzungsworkshops: Eingliederung des Leitbilds auf die verschiedenen Bereiche. Die Vorgesetzten fragen sich mit ihren jeweiligen Teams: Was bedeuten die Anforderungen für uns? Anstelle eines Soll-ist-Vergleichs: Welche Forderungen erfüllen wir bereits – welche noch nicht? Erarbeitung eines Massnahmenplans (lieber wenige, dafür prägnante Massnahmen erarbeiten!)
- Verknüpfung des Leitbilds mit anderen Führungsinstrumenten
- Aufnahme von Leitbildaspekten in

Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungssystemen

4. Leitbildverankerung

Einführen von Elementen, die dafür sorgen, dass das Leitbild nicht vergessen wird: Bilder, Poster aufhängen und Geschichten zum Leitbild in der Mitarbeiterzeitung publizieren. Auch hier: Weniger ist mehr. Übermässiges Aufblasen des Leitbildes stösst ab und bewirkt das Gegenteil.

Ein Unternehmen ist ein Mobile

Wie bei einem Mobile ist auch in einem Unternehmen alles vernetzt. Leitbilder dokumentieren eine Sicht der Zukunft und können als Identitäten eines Unternehmens angesehen werden. Und die Unternehmenskultur bestimmt das Leben und Zusammenwirken in einer Organisation und prägt entscheidend das Arbeitsklima und das Sozialverhalten. Wenn also Menschen in einer Gemeinschaft – sprich in einer Organisation – das gleiche denken, entsteht bereits eine Identität und ein individuelles, unverwechselbares Denken, Handeln und Auftreten eines Unternehmens. Dank der Verdichtung gewährleistet das Leitbild die Basis der Unternehmenskultur.

Es braucht Zeit, bis sich die Werte eines Unternehmens dynamisch jeden Tag umsetzen lassen. Wenn Managements die dauerhafte Lebensfähigkeit ihrer Organisation garantieren möchten, so müssen verbindlich Qualitäten, Strukturen und Grundsätze geschaffen werden. Organisationsentwicklung (OE) ermöglicht eine Veränderung, die Menschen motiviert und einsatzfreudig macht für die Zukunft des Unternehmens. Organisationsentwicklung ist konsequent zielorientiert, wertschätzend und somit effektiv. |

Literatur
David Landau
 Unternehmenskultur und Organisationsberatung
 Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen

Siglinda Oppelt
 Management für die Zukunft
 Spirit in Business: Anders denken und führen

Autorin
Katrin Juntke



Katrin Juntke, Organisationsentwicklerin und Inhaberin von Katrin Juntke, Zukunftsmanagement: «Die Unternehmenskultur bestimmt das Leben und das Zusammenwirken in einer Organisation und prägt entscheidend das Arbeitsklima und das Sozialverhalten.»

Informationen
www.katrinjuntke.ch