Unternehmensleitbilder

Slogans mit Doppelwirkung

Viele Unternehmen haben sie, eine Reihe kommunizieren sie, einige wenige leben sie auch: Unternehmensleitbilder, die Zusammenstellung von Werten, die allen Unternehmensangehörigen wichtig sein sollen. Auch wenn sich viele Leitbilder für Außenstehende recht gefällig lesen, lösen sie intern oftmals viele Diskussionen oder sogar Skepsis aus. Wenn Sie die folgenden Dinge beachten, wird eine Leitbildeinführung in Ihrem Unternehmen zum Erfolg.

Wer als Unternehmen ein Unternehmensleitbild für sich definiert, möchte, dass dieses Leitbild handlungsleitende Kraft enthält. Zumeist enthält ein Leitbild ein Versprechen an die unterschiedlichen Instanzen, die berechtigterweise Erwartungen an das Unternehmen stellen dürfen. Es handelt sich also vielfach um Versprechen an die Shareholder („Wir wachsen schneller als der Markt"), um Versprechen an die Kunden („Wir bieten unseren Kunden in unserem Produktbereich einen einzigartigen Service"), um ein Versprechen an die Mitarbeiter („Wir fördern unsere Mitarbeiter in ihrer weiteren beruflichen Entwicklung") und manchmal auch um Versprechen an weitere Geschäftspartner oder die Gesellschaft („Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verpflichtung im Bereich des Umweltschutzes durch eine Vorreiterrolle wahr"). Wenn man sich exzellente Unternehmen anschaut, stellt man fest, dass fast alle Top-Unternehmen ein eingeführtes Unternehmensleitbild besitzen. Ein gut kommuniziertes Leitbild hat ohne Zweifel die Kraft, eine identitätsstiftende Grundlage der Zusammenarbeit zu sein, das „Wir-Gefühl" eines Unternehmens in Worte zu fassen und gewisse Verhaltensstandards zu definieren.

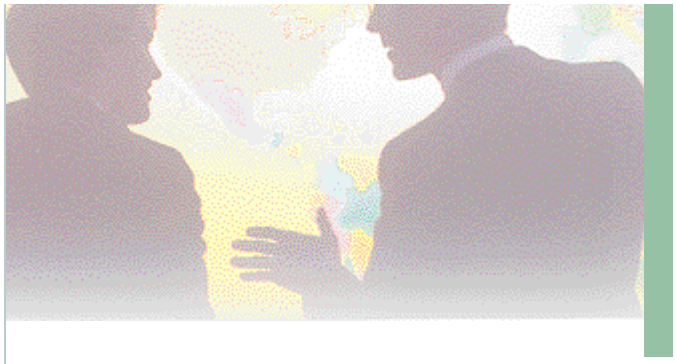
Michael Paschen ist Geschäftsführer der FokusM Beratung für Human Resources Management GmbH

Oftmals wird im Top-Management mit einem gewissen Stolz das Leitbild entwickelt und anschließend ist das Erstaunen darüber groß, dass sich der Prozess der internen Kommunikation dann aber doch als recht kniffelig entpuppt. Organisationen haben selten auf Leitbilder gewartet. Für die kommunikativen Schwierigkeiten bei einer Leitbildeinführung gibt es unterschiedliche Gründe: Eine oftmals artikulierte Skepsis der Mitarbeiter betrifft die Erwartung, dass sich das Management in gleicher Weise den Leitideen verpflichtet fühlt. Insbesondere dann, wenn das Leitbild einen bestimmten Führungsstil festschreibt („kooperativ") oder wenn bestimmte Umgangsformen („fair, offen, direkt, respektvoll, unterstützend") definiert werden, ergeben sich für die Mitarbeiter viele Fragen. Wer wird das kontrollieren? Was passiert, wenn sich ein Vorgesetzter nicht daran hält? Wollen die Führungskräfte und das Top-Management das wirklich umsetzen? Sehr rasch wird es Situationen geben, in denen Mitarbeiter auf „Symbolfehler" einzelner Führungskräfte verweisen können. Leitbildskeptiker ziehen das gerne als Beweis dafür heran, dass man es doch nicht wirklich ernst meint. Oder dass man – noch schlimmer – von den Mitarbeitern etwas fordert, was im Management nicht auch gelebt wird. Wenn sehr hehre Ziele festgeschrieben werden, genügen ein paar offensichtliche Zuwiderhandlungen im Management und ein Leitbild ist schnell entwertet.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Abstraktionsebene eines Leitbildes. Wenn die formulierten Versprechen auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau formuliert sind, sind sie zwar gefällig, aber haben eine gewisse Gefahr zur Trivialität („Wir fühlen uns unseren Shareholdern, Mitarbeitern und Kunden verpflichtet"). Das ist zwar richtig, aber daraus folgt eigentlich nichts. Wenn Leitbilder auf der anderen Seite sehr konkret sind, („Von unseren Mitarbeitern hört ein Kunde niemals ein unfreundliches Wort") befürchten die Mitarbeiter, dass ein Leitbild einen gängelnden Charakter bekommt. Je enger bestimmte Verhaltenserwartungen definiert sind, umso stärker ist die Befürchtung, dass das Leitbild ein Instrument der Verhaltenskontrolle wird. Außerdem fragen sich Mitarbeiter dann, ob das Management nicht das Vertrauen hat, dass dieses Verhalten ohnehin gezeigt wird (das meistgehörte Argument in diesem Zusammenhang: „Das machen wir doch sowieso").

Oftmals werden Leitbilder nach der Formulierung durch das Top-Management einfach intern verteilt (in hübsch aufgemachter Broschüre) und dann noch in der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter genutzt. Der Eindruck vieler Mitarbeiter, dass das Leitbild in einem solchen Fall eher ein Tool im externen Marketing ist („So etwas braucht man offenbar für die Kunden"), ist nicht völlig von der Hand zu weisen, denn die interne Präsenz und die intern aufgewandte Energie im Leitbildprozess ist ja offenbar gering. Solche Leitbilder sterben dann einen schnellen, aber zumindest schmerzlosen Tod.

GELEBTE LEITBILDER, MIT DENEN SICH MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE IDENTIFIZIEREN, HABEN DAS POTENZIAL ZUR MOTIVATION UND GEMEINSAMEN AUSRICHTUNG ALLER UNTERNEHMENSANGEHÖRIGEN BEIZUTRAGEN



Wenn man mit einem Leitbild wirklich etwas bewirken möchte, wird es ohne einen gewissen Aufwand in der Kommunikation und die Bereitschaft zu echten Umsetzungsaktivitäten kaum gelingen. Hierfür gibt es mehrere Prinzipien und Tipps, wie die Leitbildumsetzung gelingen kann: Vielleicht kann für die Leitbildformulierung nicht nur das Top-Management tätig werden, sondern eine Projektgruppe mit Mitarbeitern aller Ebenen. Wenn man kommunizieren kann, dass auf diese Weise viele unterschiedliche Gedanken eingebracht wurden, ist der identitätsstiftende Charakter meist leichter herstellbar. Wichtig bei der Leitbildformulierung ist: Ein gutes Leitbild muss nicht lang sein. Es ist besser, wenn ein Leitbild prägnante Kernbotschaften enthält, die eine hohe Klarheit besitzen, als wenn es so weitschweifig ist, dass es wieder trivial oder beliebig wird und dann schon deswegen nicht so für eine hohe Identifikation geeignet ist, weil man die Punkte nur schwer im Kopf behalten kann.

Es empfiehlt sich, das Leitbild nicht nur intern zu verteilen, sondern in einer oder mehreren Veranstaltungen durch die Geschäftsleitung vorzustellen. Das kann durchaus auch in unterhaltsamer Weise geschehen. Gute Erfahrungen sind damit gemacht worden, das Leitbild in humorvoller Weise durch einen „Business-Komödianten" vermitteln zu lassen. Ein ganz wichtiges Kommunikationsprinzip hierbei ist, darauf zu verweisen, dass das Leitbild keine Gegenwartsbeschreibung ist, sondern eine Zielvorstellung, von der man in einzelnen Punkten möglicherweise noch deutlich entfernt ist. Wenn diese Einführungsveranstaltung das Zusammenspiel aus Unterhaltsamkeit (nicht Pathos) und Glaubwürdigkeit hinbekommt, wird sie als positiver und vielleicht sogar unvergesslicher Startpunkt der Leitbildeinführung in Erinnerung bleiben. Manchmal kann durchaus eine gewisse Symbolhandlung Bestandteil einer solchen Veranstaltung sein. Ein Unternehmen hat beispielsweise die Hände aller Mitarbeiter in Gips verewigt und unter einer großen Wand mit dem Leitbild aufgehängt, jeweils mit dem Namen jedes Mitarbeiters. Das ist als sehr nette Geste aufgenommen worden und hat sicherlich den gesamten Prozess gefördert.

VERBINDUNGEN ZUR PRAXIS SIND BESONDERS WERTVOLL

Fast das wichtigste in einer Leitbildeinführung besteht aber darin, konkrete Verbindungen zur Praxis herzustellen. Dafür gibt es zwei Herangehensweisen. Die erste Herangehensweise wäre, Leitbildumsetzungsworkshops in allen Teams im Unternehmen vorzusehen. Das müssen keine aufwendigen Veranstaltungen sein, aber wenn das Leitbild wirklich etwas bewegen soll, muss man sich eine gewisse Zeit damit auseinandersetzen, manchmal auch ringen. In diesen Workshops würde jedes Team zunächst bewerten, in welchen Leitbildforderungen man das eigene Team schon weit erlebt und in welchen Aspekten man noch Verbesserungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund des Leitbildes sieht. Aufbauend auf diesen Bewertungen können Maßnahmenpläne entwickelt werden.

Die zweite Herangehensweise zur Herstellung von Verbindungen zur Praxis besteht in der Verzahnung von Leitbild und anderen Personal- oder Führungsinstrumenten. Wenn es beispielsweise ein Mitarbeiterbeurteilungssystem gibt, sollte es auch wesentliche Leitbildforderungen enthalten. Wenn es ein Vorgesetztenfeedbacksystem gibt, wäre auch dort eine Parallelität sinnvoll und gut geeignet, die Glaubwürdigkeit des Leitbildes zu erhöhen, denn die Führungskräfte signalisieren auf diese Weise die Bereitschaft, sich am Leitbild messen zu lassen. Je größer diese Verzahnung zu anderen Personalinstrumenten ist, umso höher ist natürlich auch die Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit des Leitbildes. Ein weiterer Punkt betrifft die Lebendigkeit des Leitbildes. Viele Unternehmen haben Poster mit Leitbildauszügen auf den Fluren oder andere interne Präsentationsmittel. Hier gilt es, in sinnvoller Weise einen Kompromiss zwischen Präsenz und Penetranz zu finden. Eine zu starke Präsenz bewirkt Widerwillen. Denkbar ist beispielsweise eine Leitbildrubrik in der Mitarbeiterzeitung mit Beispielen für gelungene Umsetzungen oder für Stimmen von Mitarbeitern im Hinblick auf Verbesserungsideen im Sinne des Leitbildes.