

HR Strategy

Leitbild für Führung und Zusammenarbeit

Nur die erfolgreichsten Unternehmen schaffen es, bei ihren Führungskräften und Mitarbeitern wirkliche Begeisterung für ihre Produkte, Dienstleistungen, Arbeitsprozesse, Führungsautoritäten, Strategien, Visionen und Kultur zu wecken und damit wesentlich zum Leistungs-Umfeld sowie zur individuellen Leistungs-Motivation beizutragen. Der Identitätsstiftung über Visionen, Strategien und Kultur kommt hier ebenso eine besondere Bedeutung zu wie der Orientierung durch Führung.

- ▶ Typische Anlässe und Ziele für die Überarbeitung der Leitbilder
- ▶ Vorgehen zur Entwicklung und Umsetzung der Leitbilder
- ▶ Integration der Leitbilder in die Führungspraxis
- ▶ Kontakt/Ansprechpartner

Typische Anlässe und Ziele für die Überarbeitung der Leitbilder

Unternehmensleitbilder definieren das Selbstverständnis des Unternehmens, liefern eine Orientierungsfunktion für Führungskräfte und Mitarbeiter und unterstützen die Richtung der Unternehmensentwicklung.

Sie werden zunehmend als wichtiges und zeitgemäßes Führungsinstrument wahrgenommen. Im komplexen Wirtschaftsleben schaffen Unternehmensleitbilder intern Orientierung und Identität. Extern vermitteln sie Transparenz und signalisieren die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Unternehmensphilosophie und Leitbild erfüllen keinen Selbstzweck, sondern setzen den Rahmen auch für Führung und Zusammenarbeit (mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten usw.).

Die „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ leiten sich daher direkt aus der „Unternehmensphilosophie“ ab und münden in Führungsinstrumente wie Führungskräfte- und Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeitergespräch usw.

Typische Anlässe und Ziele für die Überarbeitung der Leitbilder sind:

- Suche nach einer neuen gemeinsamen Corporate Identity im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen
- Überarbeitung des Unternehmensleitbildes im Rahmen einer veränderten Strategie und Organisation
- Ausfluss von Culture Change Projekten
- Forderung nach Verbesserung der Führungsqualität als Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung
- Förderung der Klarheit von Zielen und Anforderungen
- Differenzierung von anderen Unternehmen und Wettbewerbern

Früher legten viele Unternehmen sehr großen Wert auf die Identifikation von einmaligen und unverwechselbaren Kulturelementen und Leitbildern, die häufig in sehr aufwendigen Bottom-up-Prozessen erhoben und in Hochglanzbroschüren kommuniziert wurden. Nicht selten verblasste die Euphorie schon nach kurzer Zeit und Kritik hinsichtlich des verfehlten wirtschaftlichen Nutzens machte sich breit. Heute sind sich die von uns befragten Unternehmen darüber einig, dass es nicht nur auf die Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit des Leitbildes ankommt, sondern sich die erhofften Wettbewerbsvorteile und Leistungssteigerungen vielmehr erst durch die konsequente Umsetzung der Leitbilder in der täglichen Arbeit erreichen lassen.

Vorgehen zur Entwicklung und Umsetzung der Leitbilder

Die Entwicklungs- oder Modernisierungsphase eines Leitbildes ist für die spätere Akzeptanz und somit für die Umsetzung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter eine wichtige Phase. Wichtig ist vor allem die Einbeziehung aller Interessens- und Anspruchsgruppen (Stakeholder), um eine ausreichende Realitätsnähe des Leitbildes zu erreichen und gleichzeitig die Identifikation aller Führungskräfte und Mitarbeiter zu ermöglichen.

Die Entwicklung und insbesondere auch die Umsetzung eines Unternehmensleitbildes gehört zu den grundlegenden strategischen Entscheidungen, da hier Vision und Werte eines Unternehmens klar und für alle verbindlich formuliert werden. Daher ist insbesondere das Commitment und kontinuierliche Engagement des Top-Managements von entscheidender Bedeutung. Ein klares Signal „von oben“ ist notwendig, um das Projekt „Vision und Leitbild“ (Arbeitstitel) nachhaltig und effektiv im Unternehmen zu positionieren.

Die Einführung bzw. Modernisierung des Leitbildes wird durch Baumgartner & Partner von der Entwicklung über die Kommunikation bis zur vollständigen Umsetzung begleitet.

Als Erfolgsfaktoren eines wirkungsvollen Leitbildes werden häufig genannt:

- Klare Formulierung der Strategie im Unternehmensleitbild
- Bewusstsein aufbauen und fördern
- Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Abgleich von Leitbild und Unternehmensstruktur
- Hierarchiespezifische Schulungen
- Funktions- bzw. aufgabenspezifische Schulungen

- Integration in Personalauswahl, -beurteilung und –entwicklung
- Regelmäßiges Überprüfen der Wirksamkeit.

Bei der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit wird vielfach ein „basisdemokratisches“ Bottom-up-Vorgehen gewählt. Mit großem Aufwand werden in zahlreichen Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern die Besonderheiten des Unternehmens herausgearbeitet und die Erkenntnisse anschließend in Hochglanzbroschüren gegossen. Derartige Projekte dauern nicht selten bis zu einem Jahr. Wenn dann im Anschluss jedoch die Umsetzung der Leitlinien nicht konsequent verfolgt wird und Philosophie und Leitlinien damit bedeutungslos bleiben, erstickt die anfängliche Euphorie rasch in Unmut – auch über die vergeudeten Kosten.

Die nachhaltige Akzeptanz von Philosophie und Leitbild steht und fällt daher mit deren Bedeutung und konsequenter Umsetzung im Tagesgeschäft.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich **zwei grundsätzliche Alternativen** für das Vorgehen ableiten:

- Alternative 1: Gleichgewichtiges Bottom-up- und Top-down-Vorgehen bei Entwicklung und Umsetzung von Philosophie und Leitlinien. Der Prozess ist insbesondere aufgrund der „basisdemokratischen“ Erhebungsphase sehr aufwendig. Mit der anfänglichen Euphorie sind besonders hohe Anforderungen an die Umsetzung im Tagesgeschäft verbunden.
- Alternative 2: Stärker Top-down-geprägtes Vorgehen bei Entwicklung und Umsetzung von Philosophie und Leitlinien. Der effiziente Prozess lebt stärker von den strategischen Vorstellungen und Vorgaben des oberen Managements, bezieht die Mitarbeiter jedoch bei der sie betreffenden Operationalisierung der Leitlinien (bzw. bei der Qualitätssicherung derselben) ein.

Die zweite Alternative ist sehr effizient, unterstützt den Führungsanspruch des Managements und bezieht dennoch die Führungskräfte und Mitarbeiter der nachgelagerten Ebenen mit ein. Bei Bedarf lassen sich hier auch bereits in der Konzeptionsphase „basisdemokratische“ Elemente der ersten Variante integrieren.

Mögliches Vorgehen in vier Schritten:

■ **Definition der Eckpfeiler aus Sicht der Unternehmensleitung (top-down)**

Die Eckpfeiler des Leitbildes werden im Rahmen von Interviews, Workshops und vorhandener Unterlagen mit der Unternehmensleitung top-down erarbeitet und hinsichtlich ihres realistischen Nutzens begründet.

■ **Geschäfts- und kulturraumspezifische Relevanzprüfung und Differenzierung (top-down)**

Die vorformulierten Eckpfeiler des Leitbildes werden im Rahmen von Interviews und Workshops in den unterschiedlichen Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionsbereichen sowie in verschiedenen Kulturräumen, Regionen und Ländern auf Relevanz, Differenzierungsbedarf und Umsetzbarkeit hin überprüft und gegebenenfalls angepasst.

■ **Operationalisierung in messbare und beobachtbare Anforderungen (bottom-up)**

Die häufig noch plakativen Formulierungen des Top-Managements werden im Rahmen von Workshops auf nachgelagerten Führungs- und Mitarbeitererebenen bottom-up operationalisiert und in bedeutungsvolle, messbare oder beobachtbare Anforderungen heruntergebrochen.

■ **Konsequente Implementierung in den Führungssystemen (top-down)**

Die messbaren bzw. beobachtbaren Variablen werden in die verschiedenen

Dialog-, Feedback-, Beurteilungs-, Entwicklungs- und Karrieresysteme integriert und damit für die tägliche Arbeit ebenso relevant wie für die berufliche Entwicklung (teilweise sogar für die Vergütung) der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Integration der Leitbilder in die Führungspraxis

Die Anforderungen an die Führung und Zusammenarbeit werden in Leitbildern häufig sehr plakativ formuliert und für die einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter in bedeutungsvolle, messbare oder beobachtbare Anforderungen heruntergebrochen. Diese werden dann in die Beurteilungssysteme und Karriereplanung integriert.

■ Führungsziele

Rationale Vermittlung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen

■ Führungssystem

Führungsprinzipien und -instrumente zur zielgerichteten Förderung von Identifikation und Motivation

■ Operative Führungsarbeit

Soziale Kompetenz und verantwortliche Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Aufgabenbewältigung

Die Spezialisten von Baumgartner & Partner verfügen über Erfahrungen in der differenzierten Analyse, Gestaltung und Implementierung von Leitbildern – national und international.

Weitere Informationen und Kontakte

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihr Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb

consulting@baumgartner.de

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11