



# Leitbild

Mit «Sinnggebung» erfolgreich sein.

## Begriff und Wesen des Leitbildes

Anstelle des Begriffs Unternehmensleitbild werden in Theorie und Praxis vielfach auch Unternehmensphilosophie oder Corporate Philosophie und Unternehmensgrundsätze verwendet. Es gibt viele Auffassungen und Meinungen über Form und Inhalt dieses Instruments. Nachstehend wird versucht, das Grundsätzliche eines Leitbildes darzustellen sowie die Beziehungen zu anderen Instrumenten der Unternehmensführung aufzuzeigen.

Das Unternehmensleitbild stellt das **unternehmensphilosophische Wertsystem** oder auch die weltanschauliche Grundhaltung der Unternehmensleitung dar. Unter Philosophie versteht man die Art und Weise, wie man über Gesellschaft, Wirtschaft und Individuum denkt. Deshalb wird das Leitbild auch etwa Corporate Thinking genannt. Das Unternehmensleitbild ist also die Art und Weise, wie man die **Stellung und Funktion der Unternehmung in Gesellschaft und Wirtschaft und ihr Verhältnis gegenüber dem Individuum** sieht. Es geht dabei um das Bemühen eines gesamtheitlichen Verstehens des Seins, d.h. um eine Art Weltanschauung, die als Fixstern für das Verhalten aller Mitarbeiter dient.

Jedem handelnden Wesen, sei es nun dem einzelnen Menschen oder in Organisationen zusammengefassten Menschen, liegt ein bestimmtes Wertsystem zugrunde, auch wenn das nicht immer bewusst ist. Das Unternehmensleitbild stellt ein oberstes Wertsystem der Unternehmensleitung dar, das als eine Art Verfassung

- eine Zusammensetzung allgemeiner Wertvorstellungen und Verhaltensnormen
- eine generelle Willens- und Absichtserklärung und
- die allgemeinste Formulierung des Unternehmenszwecks und der Tätigkeitsfelder beinhaltet. Das Leitbild ist in diesem Sinn Grundlage für alle anderen Instrumente der Unternehmensführung.

## Über die Notwendigkeit von Leitbildern

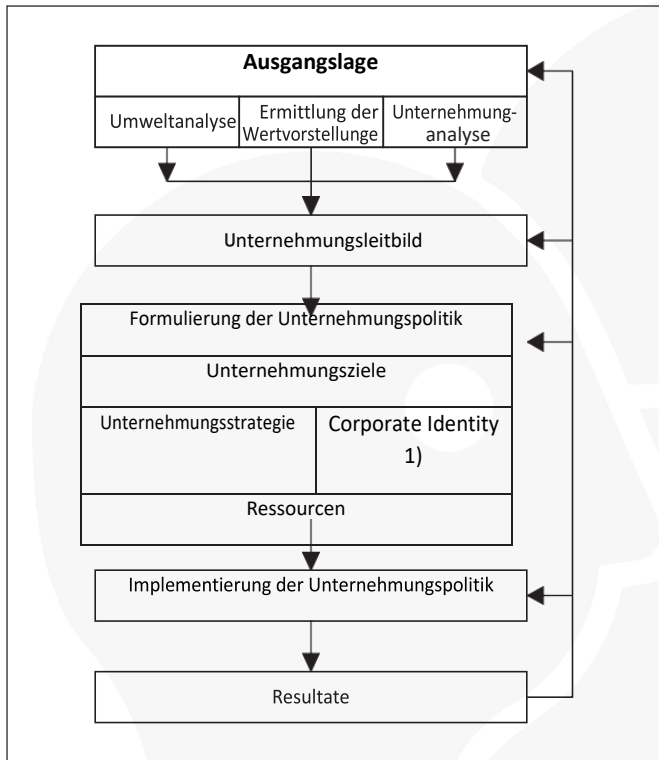
Die Zeiten, wo es Mitarbeitern „gleich“ war, welche Produkte sie wie und für wen gemacht haben, sind endgültig vorbei. Den Mitarbeitern ist es heute auch nicht mehr egal, wie sie geführt werden. Sie sind heute aufgeklärter und kritischer, und sie sind sich der Zielkonflikte zwischen privatwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessen bewusst. Sie nehmen die ungelösten Probleme von Umweltschutz, Nord-Süd-Gefälle, Wachstums- grenzen, Bedürfnismanipulation, Arbeitslosigkeit, usw. wahr. Aufgrund dieser Disharmonie zwischen einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Interessen wird von verschiedenen Seiten die Forderung laut, dass Unternehmen auch vermehrt soziale Verantwortung übernehmen müssen. Wie weit das möglich und sinnvoll ist, sei an dieser Stelle offengelassen. Sicher ist, dass Gewinnerzielung und Rentabilität weiterhin Voraussetzung sind, damit Unternehmungen überleben können. **Die Legitimation des Gewinnstrebens wird jedoch zunehmend von der Erfüllung echter gesamtwirtschaftlicher Bedürfnisse abhängig gemacht.** Diesen Bedürfnissen in einer sich wandelnden Gesellschaft gerecht zu werden, wird in Zukunft die grösste Herausforderung für Unternehmen darstellen. Ein gelebtes Unternehmensleitbild kann für Mitarbeiter und Führungskräfte ausserordentlich motivierend sein, wenn sie von der „Sinnggebung“ ihrer Tätigkeit oder des Unternehmens überzeugt sind.

Die Notwendigkeit von Leitbildern ergibt sich vor allem bei mittleren und grösseren Unternehmungen, weil dort die Wertvorstellung der Unternehmensleitung nicht mehr direkt an alle Mitarbeiter weiter gegeben werden kann. Diese Notwendigkeit ergibt sich nicht nur in privatwirtschaftlichen Organisationen, sondern in zunehmendem Masse auch für Verwaltungen, andere Non Profit-Organisationen und gemischtwirtschaftliche Betriebe.



## Rolle des Leitbildes im strategischen Problemlösungsprozess

Die nachfolgende Grafik zeigt den Stellenwert des Leitbildes klar dar. Es kommt dabei deutlich zum Ausdruck, dass dieses Grundlage und Ausgangspunkt für alle „nachfolgenden“ Instrumente ist.



1) Das **Corporate Identity (CI)** wurde hier separat aufgeführt, weil es einen direkten Bezug zum Leitbild hat. Das CI ist das Erscheinungsbild der Unternehmung, so wie diese von der Aussenwelt und von den Mitarbeitern gesehen und bewertet werden will. Das CI umfasst folgende drei Elemente:

- Das **Corporate Design**. Es ist das äussere Erscheinungsbild und umfasst Einzelinstrumente wie Produktdesign, Markendesign. Design für Messestände, Verpackungen, Fahrzeuge, Beschriftungen, usw.
- Das **Corporate Communications** beinhaltet die Kommunikationsinstrumente, mit der die Unternehmung mit der Aussenwelt kommuniziert. Darunter fallen vor allem Werbung, Verkaufsförderung und PR.
- Das **Corporate Attitude**. Darunter versteht man einmal das grundsätzliche Verhalten der Unternehmung gegenüber den Wettbewerbern,

den Kunden, Lieferanten, den Kapitalgebern, den Mitarbeitern und den Institutionen. Zum andern ist es auch das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters, das im Führungsbild, in der Einstellung gegenüber dem Kunden, Lieferanten, usw. zum Ausdruck kommt.

In diesem Zusammenhang sei noch der Begriff **Corporate Culture** (Unternehmenskultur) erklärt. Unternehmenskultur kann am ehesten als Charakter und Persönlichkeit eines Unternehmens bezeichnet werden (wie leben und verhalten wir uns tatsächlich, Rituale, Regeln, usw.) Die Unternehmenskultur gab es schon lange bevor man von ihr sprach. Sie beinhaltet langjährig gleichgebliebene, effektiv gelebte Werthaltungen und Verhalten von Menschen in einer Unternehmung in bestimmten Situationen (Mitarbeiterführung, Reklamationserledigung, usw.). Oft ist die Analyse der Unternehmenskultur eine der Grundlagen für die Erarbeitung des Leitbildes, der langfristigen Ziele und Strategien.

## Welches ist der Nutzen des Leitbildes

Der Nutzen des Leitbildes wird nicht in einer Ertragsposition in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Es wird sich kurzfristig auch kaum in bare Münze verwandeln. Als Instrument der Sinnggebung und als Orientierungshilfe bei der Arbeit wirkt sich dieses - richtig erarbeitet und eingesetzt - ausserordentlich positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft aus. Die Produktivität von Mitarbeitern und Führungskräften wird damit gleichermassen erhöht. Im Geschäftsalltag wird es wie folgt eingesetzt:

### • Grundlage für weitere Führungsinstrumente

Die Entwicklung von Zielen und Strategien sowie die Ausarbeitung des Corporate Identity (=einheitliches Erscheinungsbild eines Unternehmens) werden wesentlich erleichtert, weil die wesentlichen Gebiete bereits abgesteckt sind.

### • Verbesserung der Kommunikation

Das Leitbild in Kurzform wird als PR-Mittel gegenüber den Geschäftspartnern (Behörden, Banken, Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten, Verbände, usw.) eingesetzt. Es streicht heraus, welche Ansprüche sich



das Unternehmen selbst stellt und wie sie diese erreichen will.

## • **Entscheidungshilfe bei der täglichen Arbeit**

Die Mitarbeiter eines Unternehmens fühlen sich wesentlich sicherer, wenn sie ihre Arbeit und ihre Umgebung an einem allgemeinen Massstab messen können. Auch wenn in einer Unternehmung Konflikte auftauchen, die auf unterschiedlichen Einstellungen der Beteiligten beruhen, gibt das Leitbild die nötige Orientierung. Viele Konflikte können so bereits im Ansatz vermieden werden.

## • **Personalauswahl**

Bei der Personalauswahl ist das Leitbild ebenfalls von grosser Bedeutung. So kann vermieden werden, Mitarbeiter einzustellen, die zwar die zu besetzende Position

fachlich gut abdecken, jedoch von der Einstellung her überhaupt nicht in das Unternehmen passen.

## **Inhalt eines Leitbildes**

Grundsätzlich ist es jedem Unternehmen freigestellt, welche Elemente als Bestandteile in das Leitbild aufzunehmen sind. In der Theorie und in der Praxis hat sich folgende Gliederung als sinnvoll erwiesen:

### **Einleitung**

Vorbemerkungen, Entwicklung, Eigentümer, Geschäftszweck.

### **Bekennnisse**

Wer sind wir (eigenständig, unabhängig, Familienunternehmen)? Welche Geschäftsgrundsätze/Handelsprinzipien verfolgen wir (z.B. seriös, glaubwürdig, fair, gewinnorientiert, Mitarbeiterorientierung, Firmengrösse)?

### **Bedürfnisse und Marketing**

Welche Bedürfnisse wollen wir mit unseren Marktleistungen befriedigen? Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere Leistungen entsprechen (Qualität, Preis, Neuheit, Sortiment, usw.)? Auf welchen geographischen Märkten wollen wir tätig sein (lokal, regional, national, international, global)?

## **Ziele**

Welche Marktstellung wollen wir erreichen? Welches sind die grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung?

## **Führung**

Wer führt und nach welchen Grundsätzen sollten die Mitarbeiter geführt werden?

## **Mitarbeiter**

Wie stellen wir uns grundsätzlich zu den Mitarbeiterbelangen (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherheit, Mitbestimmung, usw.)?

## **Technologie**

Welches sind unsere technologischen Leitvorstellungen?

## **Organisation**

Wie soll unsere Organisation aufgebaut sein (zentral, dezentral, flexibel, Eigenständigkeit, usw.)?

## **Informationspolitik**

Nach welchen Grundsätzen geben wir Information nach innen und aussen weiter?

## **Verantwortung gegenüber Gesellschaft**

Wie sind wir gegenüber gesellschaftlichen Belangen eingestellt (Umweltschutz, Gesundheit, Wohlstand, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung, usw.)?

## **Beziehung zur Öffentlichkeit**

Inwiefern sind uns Beziehungen zur Region wichtig (als Arbeitgeber, Mitwirkung im politischen Leben, usw.)?

Beziehungen zu den wichtigsten Marktpartnern Wie verhalten wir uns gegenüber Kunden, Kapitalgebern, Konkurrenten, Lieferanten, usw.?

Beim Aufstellen des Leitbildes kommt es weniger darauf an, dass dieses vollständig und detailliert ist, sondern dass es prägnant und eigenständig ist.

## **Vorgehensschritte zum Leitbild**

Für die Erarbeitung eines Leitbildes hat sich folgendes Vorgehen bewährt. Je nachdem, ob bereits gewisse Grundlagen vorhanden sind (z.B. bestehendes Leitbild, Unternehmensanalysen, Umweltanalysen, usw.)



müssen einzelne Schritte ausgebaut resp. weggelassen werden.

### **1. Projektauftrag**

Festlegen der Ziele und Formulierung von Projektaufträgen mit Zeitplan, Organisation und Kostenbudget.

### **2. Bestimmung der Projektgruppe**

Es ist wichtig, dass die gesamte Unternehmensleitung involviert wird. Empfehlenswert ist der Beizug eines externen Beraters als Moderator.

### **3. Workshop I: Grundlagen**

Einführung durch Moderator in die Thematik/Systematik (kurz), Beurteilung des Ist-Zustandes im Unternehmen und Umwelt, Diskussion und ausfragen von Meinungsverschiedenheiten. Festlegen des Leitbild-Inhaltes.

### **4. Workshop II: Erarbeitung Leitbild**

Entwickeln von Wertvorstellungen und Verhaltensweisen, die im Leitbild verankert werden sollen.

### **5. Formulierung und Verabschiedung**

Nach der Erarbeitung von Leitbild-Ansätzen sind diese durch einen Projektausschuss und evtl. unter Beizug eines externen Beraters auszuformulieren.

Die Unternehmensleitung sollte die vorliegende Fassung des Leitbildes nochmals durchbesprechen und daraufhin prüfen, ob sich die Inhalte tatsächlich auch realisieren lassen.

### **6. Kommunizieren und praktizieren des Leitbildes**

Hier beginnt der Alltag und die Bewährungsprobe für das Leitbild. Als erstes muss das Leitbild extern an die verschiedenen Zielgruppen (evtl. mit differenzierten Texten/Gestaltung) wie Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Behörden, usw. kommuniziert werden. Weit wichtiger ist

jedoch die interne Weitergabe der Leitbild-Gedanken. Dazu ist es notwendig, dass dies in angemessener Form und stufengerecht passiert und immer wieder repetiert und vorgelebt wird. Gegebenenfalls sind dafür spezielle Kurse oder Informationstagungen durchzuführen.

### **7. Kontrolle und Korrekturen**

Die Verankerung des Leitbildes ist regelmässig zu überprüfen. Werden die gewünschten Werte und das Verhalten angenommen? Gehen wir in die richtige Richtung? Muss das Leitbild allenfalls angepasst werden oder müssen unsere Vorgesetzten/Mitarbeiter intensiver geschult werden?

### **Wie begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für Ihr Leitbild?**

In der Praxis gibt es bereits viele Leitbilder im Sinne von „schöngeistiger“, aber wirkungsloser „Literatur“, die in Ordner und Schubladen verstauben. Um dies zu vermeiden, sind einige Regeln zu beachten:

#### **Inhaltlich wahr und aufrichtig**

Keine unerfüllbaren Forderungen aufstellen; Zielkonflikte nicht verschleiern sondern bewusst machen und realistisch beurteilen; zu zentralen Problemen der Gesellschaft klar und ehrlich Stellung nehmen.

#### **Knapp und prägnant formuliert**

Verwenden Sie dabei eine einfache und verständliche Sprache, die auch eine gewisse Eigenständigkeit aufweist.

#### **Gefällige Form und Gestaltung**

Damit das Interesse geweckt wird, muss eine passende Darstellungsform (je nach Zielgruppe) gefunden werden. Dazu sollten Farben, Grafiken, Illustrationen und Bilder verwendet werden, die die Aussagen unterstützen. Lassen Sie allenfalls Mitarbeiter mitwirken. Heute werden verschiedentlich Leitbilder nur noch in Form von Bildern dargestellt. Andere betten ihr Leitbild in eine „Story“ ein.

#### **Jährlich ein bis zwei Leitsätze zum Motto werden lassen**

Lassen Sie jährlich ein Aktionsprogramm starten, das ein bis zwei Schwerpunkte aus dem Leitbild im Detail leben lässt. Entsprechende Massnahmen und Verhaltensmuster sind vorzugeben.

Die Qualität des Leitbildes in Bezug auf diese Forderungen entscheidet schlussendlich darüber, ob ihm tatsächlich die ihm zuge dachte Leit- und Motivationsfunktion im Alltag zukommt.