



UNTERNEHMENSLEITBILD ALS ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR ALLE

Zum Leben erweckt

Anton Eirenschmalz, Schwabsoien,
und Jürgen Freisl, Steingaden

In immer mehr Unternehmen entdeckt das Topmanagement die Bedeutung des Unternehmensleitbilds. Doch nachhaltige Wirkung zeigt ein Leitbild nur, wenn es gemeinsam mit allen Mitarbeitern auf strategischer und operativer Ebene umgesetzt wird. Einem Blechfertigungsunternehmen gelang es mit Systematik und Kommunikation, das theoretische Leitbild in der betrieblichen Praxis zum Leben zu erwecken.

Unternehmensleitbilder sollen auf der normativen Ebene einen gemeinsamen Orientierungs- und Handlungsrahmen für alle Menschen der Organisation schaffen. Diesem Anspruch kommt in einem Umfeld des ständigen Wandels und der steigenden Herausforderungen wachsende Bedeutung zu. Doch häufig stellt sich nach der Definition eines Leitbilds die Frage nach seiner praktischen Bedeutung und dem nachvollziehbaren Nutzen im betrieblichen Alltag. In vielen Fällen erweist es sich als schwierig, die Inhalte eines Leitbilds vom Status einer „theoretischen Hochglanzbroschüre“

in konkrete und erlebbare Vorgehensweisen umzusetzen und das Leitbild in der Praxis zu leben.

Für ein erlebbares Leitbild

Die mit dem Wachstum entstehenden Herausforderungen sind der Eirenschmalz GmbH aus Bayern sehr vertraut. Das Blechfertigungsunternehmen entwickelte sich in den letzten 15 Jahren von einer Ein-Mann-Hinterhofschlosserei zu einem führenden Unternehmen seiner Branche mit 160 Mitarbeitern an drei Standorten. Gefragt ist und war dabei ein

Wandel der Kultur und damit einhergehend auch der Strukturen und Methoden, etwa in Bezug auf Kundenorientierung, Führungsentwicklung, Mitarbeiterorientierung und Prozessoptimierung. Es wurde erkannt, dass ein Leitbild einen gemeinsamen Rahmen und die Grundlage dafür schaffen kann, eine ganzheitliche und systematische Planung, Steuerung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu gestalten. Außerdem war man davon überzeugt, dass ein auf normativer Ebene erstelltes Leitbild nur dann Sinn macht, wenn es in die strategische und operative Ebene übersetzt wird und einen

Foto: www.fotolia.com © Phoenixpx

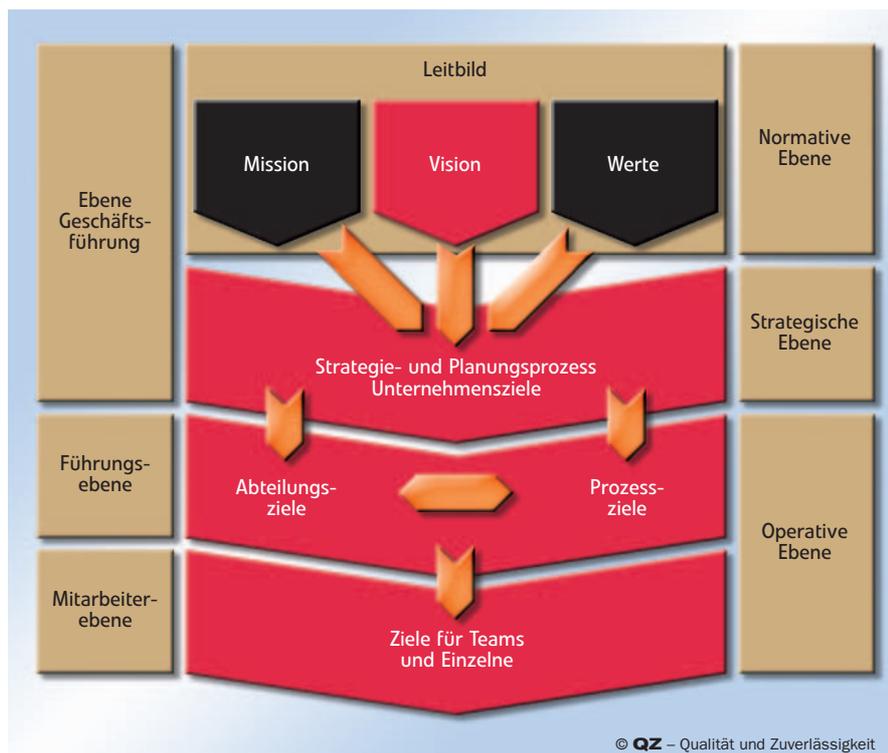


Bild 1. Durchgängiges Zieleystem von der Vision bis zu Mitarbeiterzielen

Werkzeuge nicht immer systematisch und umfassend weiterentwickelt werden – erforderlich war die Schaffung eines entsprechenden Rahmens mit praktischen Tools und Methoden.

Von Betroffenen zu Beteiligten

Das Leitbild-Projekt wurde in allen Phasen als strukturiertes und systematisches Verbesserungsprojekt gemanagt. Von Anfang an war klar, dass es wichtig ist, das komplette Führungsteam (Geschäftsführung und Abteilungsleiter mit Vertreter) mitwirken zu lassen, alle Mitarbeiter zu beteiligen und in einen ständigen Dialog zu treten. Im Projektteam wirkte der Geschäftsführer als Auftraggeber von Anfang an selbst aktiv mit. Dies war die Voraussetzung für die Akzeptanz und die Ernsthaftigkeit der Maßnahme. Frühzeitig wurden weitere Führungskräfte eingebunden und alle Führungskräfte informiert.

Die Basis bildete ein umfassender Projektplan, in dem darauf geachtet wurde, strukturierte und für die Menschen nachvollziehbare und gangbare Schritte zu planen. Einen Schwerpunkt bildete die Planung der gezielten Einbeziehung und Mitwirkung aller Führungskräfte und die Thematik der frühen Kommunikation mit allen Mitarbeitern.

praktischen Nutzen im betrieblichen Alltag zeigt.

Unter diesen Voraussetzungen und Maßgaben startete das Unternehmen einen Leitbild-Prozess. Dessen Besonderheiten und Schwerpunkte leiteten sich aus dem aktuellen Status des Unternehmens und aus den gemachten Erfahrungen der Mitarbeiter und Führungskräfte ab:

- Es existierte wenig Know-how über Zweck, Anwendung und Nutzen eines Leitbilds – erforderlich war eine entsprechende Überzeugungsarbeit und Qualifizierung.
- Frühere Projekte und Maßnahmen wurden konzeptionell erarbeitet, allerdings nicht immer umfassend in die Praxis umgesetzt – erforderlich war erhöhte Aufmerksamkeit für die Themen Umsetzung, Praxisrelevanz und Nachhaltigkeit.
- Für die Führungskräfte entwickelten und entwickeln sich eine erweiterte Rolle und erweiterte Aufgaben – dafür musste ein Rahmen geschaffen und die Führungskräfte mussten qualifiziert werden.
- Konkrete Erfolge bei neuen Maßnahmen stellten sich in der Vergangenheit dann ein, wenn es gelang, die Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen – daher galt es, auch im Leitbild-Prozess einen Schwerpunkt auf die Kommunikation,

Qualifizierung und die Beteiligung der Mitarbeiter zu legen.

- Bedingt durch das Wachstum des Unternehmens konnten viele Rahmenbedingungen, Methoden und

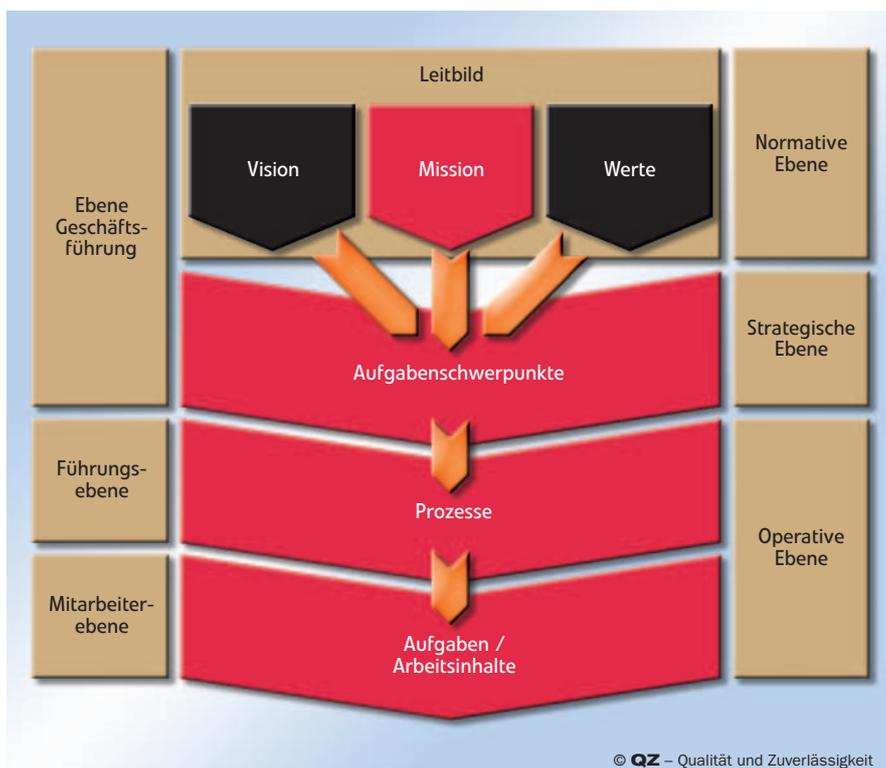


Bild 2. Aufeinander abgestimmte Aufgaben von der Mission bis zu den Arbeitsinhalten der Mitarbeiter

Den Start bildete ein zweitägiger Führungs-Workshop mit einer umfassenden Analyse- und Prognosephase. Bereits hier zeigten sich die Folgen noch nicht umfassend vorhandenen Wissens rund um das Thema Leitbild, was dazu führte, dass die Führungskräfte zunächst zurückhaltend und vorsichtig agierten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war hierbei, dass man sich genügend Zeit genommen hat, um zunächst Zweck, Anwendung und Nutzen eines Leitbilds darzustellen und gemeinsam zu diskutieren. Eine weitere Hilfestellung bot die Abstimmung der gesamten Projektplanung, die zu Transparenz und Akzeptanz führte.

Auf dieser Grundlage wurden Stärken und Verbesserungsbereiche des Unternehmens genauso herausgearbeitet wie Chancen und Risiken. Bei dieser Identifizierung des Status Quo zeigten sich verschiedene Blickwinkel aus den Erfahrungen und Einschätzungen der Führungskräfte. Dabei kristallisierten sich auch

Widersprüche und Meinungsverschiedenheiten heraus. Ein umfassender Dialog unter Zuhilfenahme von existierenden Zahlen, Daten und Fakten half, eine gemeinsame Basis zu finden und von da aus in die Zukunft zu schauen.

Die Definition von Szenarien und den zukünftigen Erfordernissen bildete die Basis zur Schaffung eines Leitbilds, welches mithilfe von darauf folgenden Phasen via Projektgruppenarbeit, Führungsmeetings und Mitarbeiter-Dialogen geschaffen wurde. Hier wurde besonders deutlich, wie wichtig die Mitwirkung der betroffenen Menschen und ein ständiger Dialog sind. Erst so gelang es, die Führungskräfte und die Mitarbeiter mit ins Boot zu nehmen.

Leitbild auf drei Säulen

Unter dem Motto „Fit für die Zukunft“ wurde als Richtschnur für die Strategie und die Vorgehensweise des Unterneh-

mens ein Leitbild erstellt. Es erläutert den Kunden, Partnern, der Öffentlichkeit und vor allem den Mitarbeitern den Rahmen für das Denken und Handeln des Betriebs. Es soll Sinn und Orientierung geben und Begeisterung wecken, zum Erfolg des Unternehmens und aller Interessengruppen beizutragen. Es besteht aus drei Teilen und verdeutlicht die Zukunftsperspektive (Vision), den Unternehmenszweck (Mission) und die Verhaltensprinzipien (Werte), ergänzt durch ein Führungsleitbild.

Der Leitbild-Prozess macht den Führungskräften frühzeitig deutlich, dass gerade sie in besonderer Weise betroffen sind. Die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes ist nicht nur ein methodisches Vorgehen, vielmehr wird das Leitbild erst durch eine entsprechende Kultur und entsprechende Verhaltensweisen „zum Leben erweckt“. Mit anderen Worten: Die Stimmung muss passen! Die wichtigsten Stimmungsmacher eines Unternehmens sind die Führungskräfte mit ihren Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese Führung erfordert eine erweiterte Rolle und erweiterte Aufgaben.

Deshalb kam bei den Führungskräften verständlicherweise die Frage auf, wie sich die neue Führung konkret zeigt. Als Antwort darauf wurde ein gemeinsames Führungsleitbild entwickelt, in welchem Antworten zur Rolle, zu den Aufgaben, den Anforderungen und den unterstützenden Instrumenten gegeben wurden. Eine darauf aufbauende gezielte Qualifizierung und Begleitung der Führungskräfte in mehreren Workshops bildete die Basis zur Weiterentwicklung aller Führungskräfte des Unternehmens. Der nächste Schritt sollte das Leitbild konkret umsetzen und in der betrieblichen Praxis erlebbar verankern. Hier galt es, die Inhalte von Vision, Mission sowie Werten und Führungsleitbild aus der normativen in die strategische und operative Ebene zu übersetzen und eine Durchgängigkeit von der Geschäftsführung bis zur Mitarbeiterebene zu schaffen.

► Die Vision

Die Vision stellt als Zukunftsperspektive ein langfristiges Ziel dar. Über die Frage der Messbarkeit der Vision kam das Unternehmen zu konkreten und objektifizierbaren Indikatoren, die als strategische Unternehmensziele definiert wurden. Diese ergeben mit den anderen Teilen des Leitbilds den Input und die Vorgaben für die strategische Ebene – den

► ERFahrungswert

Leitbild-Prozess ist ein Change-Prozess!

Beim Leitbild-Prozess handelt es sich nicht um eine Optimierung bestehender Vorgehensweisen, sondern um eine größere Veränderung im Sinne eines Change-Prozesses. Der entscheidende Erfolgsfaktor war daher, die menschlichen und emotionalen Aspekte zu berücksichtigen. Für alle Führungskräfte war es eine große Herausforderung, ihre Rolle neu zu definieren und die erweiterten Führungsaufgaben mutig anzugehen – fehlten doch bis dato in einigen Bereichen entsprechendes Wissen und Instrumente. Daher wurden die Führungskräfte in allen Phasen aktiv beteiligt und erhielten eine entsprechende Qualifizierung.

Besonders wichtig war die Berücksichtigung der Mitarbeiterebene. Ohne ständige Information und Kommunikation und ohne spürbare Veränderung in der betrieblichen Praxis entstehen Desorientierung und ein Rückgang der Glaubwürdigkeit. Aus diesem Grund wurden die Mitarbeiter frühzeitig informiert, und die Geschäftsführung stand im Dialog mit den Mitarbeitern. Sehr rasch wurden in allen Abteilungen strukturierte und kontinuierlich stattfindende Abteilungsbesprechungen eingeführt. Dabei konnten die Abteilungsleiter

ihre erweiterte Führungsaufgabe wahrnehmen, und die Besprechungen brachten einen sofortigen Nutzen sowohl für den Leitbild-Prozess als auch für die tägliche Arbeit.

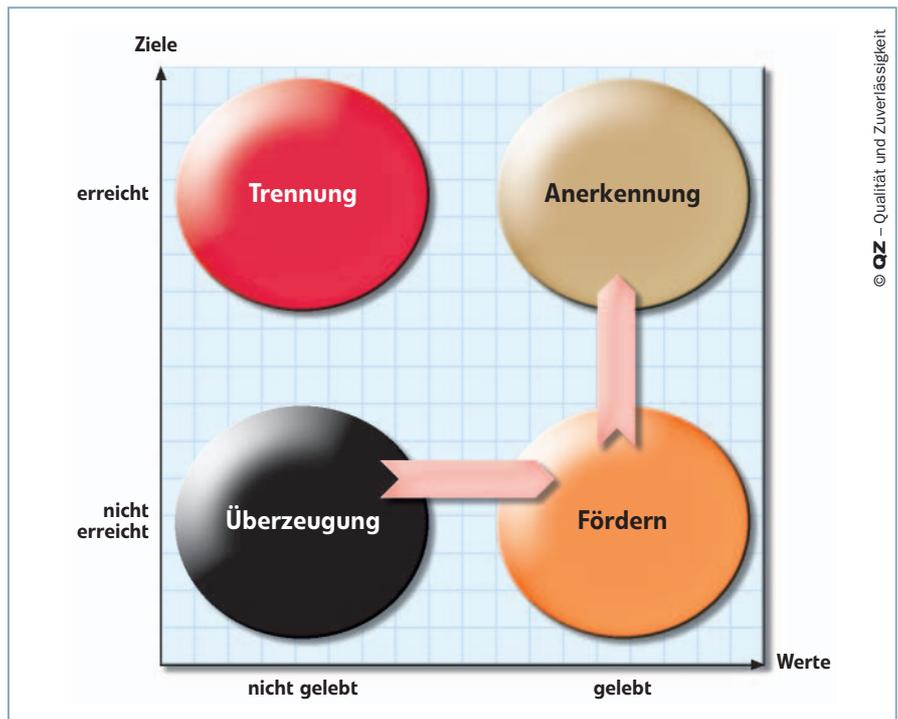
So umfassend verstanden und durchgeführt, erzeugt der Leitbild-Prozess bei Eirenschmalz etliche Nutzeffekte:

- gemeinsamer Orientierungs- und Handlungsrahmen,
- klare Vorgaben für die strategische und operative Ebene,
- Übersetzung von Normen in den betrieblichen Alltag,
- Verknüpfung und Vernetzung aller wesentlichen Aspekte zur Planung, Steuerung und Weiterentwicklung einer Organisation,
- Strukturbildung für das Managementsystem,
- Konzentration aufs Wesentliche,
- gemeinsame Sprache in der Organisation,
- Erweiterung der Führungsaufgabe,
- Unterstützung des Ziele-Prozesses,
- stärkere Beteiligung und Ermächtigung der Mitarbeiter,
- effektivere Teamarbeit,
- effizientere Prozesse.

Bild 3. Grundlage für das Personalmanagement, zum Beispiel die Beurteilung von Mitarbeitern und Führungskräften

unternehmensweiten Strategie- und Planungsprozess. Hier werden die mittel- und kurzfristigen Unternehmensziele abgeleitet, welche zu Zielen auf Abteilungs- und Prozessebene führen (Bild 1). Aus diesen Zielen werden Ziele auf Mitarbeitererebene für Teams und Einzelne entwickelt. So entstehen in einem durchgängigen und systematischen Vorgehen aus der Vision konkrete Ziele bis zur untersten Ebene.

So besteht eines der strategischen Unternehmensziele von Eirenschmalz in seiner Technologieführerschaft. Daraus leitet sich die Erfordernis eines spezifischen Know-hows der Mitarbeiter ab, und die Mitarbeiterqualifikation wird damit ein strategisch wichtiges Thema. Der Abgleich des Status quo mit dem Bedarf führt zu konkreten qualifizierungsbezogenen Zielen, die sich im individuellen Qualifizierungsplan jedes einzelnen Mitarbeiters wiederfinden.



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

► Die Mission

Die Mission definiert als Zweck des Unternehmens die wichtigen Funktionen und

Tätigkeitsfelder des Betriebs, mit welchen er einen Mehrwert für seine Kunden schafft und die Kunden erfolgrei- ►

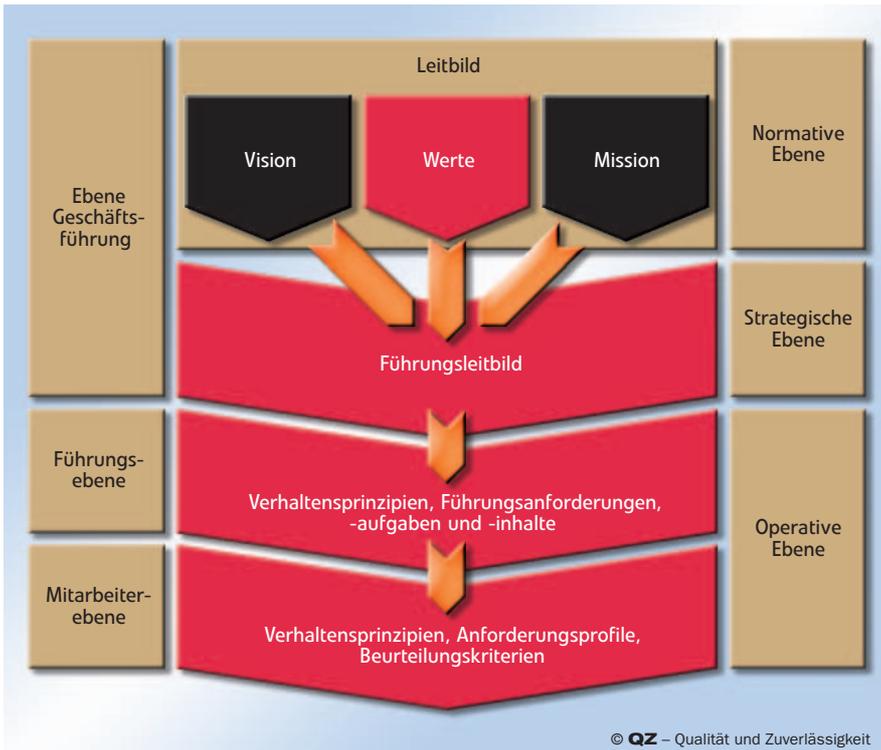


Bild 4. In der Praxis umgesetzte Werte

cher macht. Im Zusammenspiel mit den anderen Teilen des Leitbilds definiert das Unternehmen die Aufgabenschwerpunkte, die sich anhand der aktuellen Strategie und Planung ergeben (Bild 2). Diese führen zu den Schwerpunkten und dem Vorgehen bei den Prozessen des Unternehmens, welche sich auf Team- und Mitarbeiter-ebene in den dort festzulegenden Aufgaben und Arbeitsinhalten spiegeln.

Beispielsweise gehört es zum Selbstverständnis der Firma Eirenschmalz, den Kunden gegenüber als Komplettanbieter im Bereich Blechfertigung aufzutreten und alles aus einer Hand anzubieten. Dies erfordert einen Fokus auf alle Komponenten des Geschäfts, zum Beispiel auf die Komponente „Laserschneiden“. So wurden für diese – wie für alle anderen Komponenten auch – spezifische Prozessanforderungen und Standards definiert, die zu konkreten Aufgabenbeschreibungen von Einzelnen und Teams führen. Eine besondere Herausforderung zeigte sich hier bei der Einführung der prozessorientierten abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, um die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig zu stärken. Dabei war es notwendig, Nahtstellen transparent zu machen; diese erweiterte Transparenz stieß zunächst auf Akzeptanzprobleme bei einigen Mitarbeitern, die plötzlich „messbar“ wur-

den. Über eine strukturierte Einbindung und Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen durch Dialoge und Qualifizierungen (zum Beispiel in Abteilungsbesprechungen) wurde hier schnell eine tragbare Basis geschaffen, welche die Vorteile und den Nutzen auch für die Mitarbeiter aufzeigt.

► Die Werte

Die Werte enthalten die Verhaltensprinzipien für alle Mitarbeiter und Führungskräfte und damit das Wie zu dem abgestimmten Was (den Zielen und Aufgaben). Sie definieren das, wofür die Firma steht und wofür nicht, und beinhalten grundsätzliche Übereinkünfte und Erwartungen, die das Verhalten innerhalb und außerhalb des Betriebs beschreiben. Nach der Abstimmung der Werte war klar, dass sie eine entscheidende Rolle bei allen Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte spielen. Sie gehören zu den zwei Hauptkriterien für das Anforderungsprofil sowie die Auswahl und Bewertung der Mitarbeiter und Führungskräfte (Bild 3):

- Leben und Vorleben der Werte,
- Erreichen der Ziele und Erfüllen der Aufgaben.

Bei der Definition der Werte zeigte sich zunächst die Schwierigkeit, konkrete Erläuterungen als Beschreibung abzuleiten. Denn nur konkrete Prinzipien können den Mitarbeitern zeigen, wie sie sich verhalten sollen und was von ihnen erwartet wird. Und nur beobachtbare Indikatoren unterstützen bei konstruktivem Feedback in Mitarbeitergesprächen und bei Beurteilungen. Deshalb fokussierte man bei der Beschreibung der Werte auf konkrete Verhaltensweisen (Bild 4). Für den Wert „Kundenorientierung“ ergaben sich u. a.: Kennen der Kundenbedürfnisse und ein

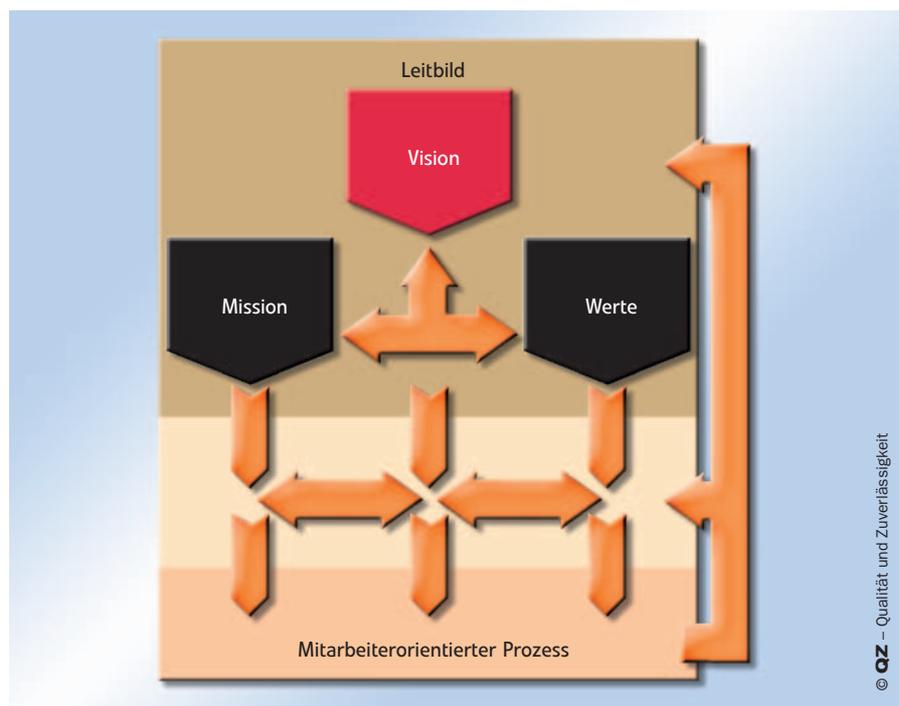


Bild 5. Ein strukturiertes und lebendiges Leitbild-System

darauf ausgerichtetes Handeln, Kontaktfreudigkeit und auf andere zugehen, sich schnell auf veränderte Situationen einstellen und angemessen reagieren.

Da den Führungskräften eine besondere Bedeutung zukommt, wurde für sie im Rahmen eines Führungsleitbilds ein spezielles Anforderungsprofil entwickelt. Ausgehend vom Wert „Führung“ wurde zunächst das Rollenverständnis definiert – auf Grundlage des Symbols „Führungskraft als Gärtner“. Dann wurden die Aufgaben einer Führungskraft im Rahmen des Verständnisses der Führungsarbeit als Dienstleistungsprozess abgeleitet. Anforderungen in Bezug auf die drei Führungsaufgaben konkretisieren den Anspruch an eine Führungskraft (zum Beispiel: „Ziele und Strategien für den eigenen Verantwortungsbereich ableiten“). Und Führungsinstrumente (wie Führen mit Zielen) definieren den Rahmen zur Umsetzung der Führung bei den beschlossenen Maßnahmen zur mitarbeiterorientierten Führung (etwa beim Mitarbeitergespräch). Auf diese

Weise entfaltet sich ein durchgängiges System ausgehend von den übergeordneten Werten bis hin zur Ebene der Mitarbeiter.

Verknüpfte Leitbild-Elemente

Um das Leitbild als ganzheitliches System umzusetzen, wurden in allen Entwicklungs- und Implementierungsphasen alle Elemente miteinander verknüpft (Bild 5). Beispielsweise dient die Verknüpfung der Ebenen „Ziele“ und „Werte“ in der Praxis als Grundlage für das Personalmanagement (Bild 3). Darüber hinaus hat Eirenschmalz fünf Maßnahmen eingeführt bzw. weiterentwickelt:

- Mitarbeitergespräche (Kommunikation und Dialog unter vier Augen),
- Teambesprechungen (Kommunikation und Dialog im Team),
- Beurteilung,
- Weiter- und Fortbildung für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie
- Mitarbeiterbefragung.

Diese Maßnahmen unterstützen seither

Autoren

Anton Eirenschmalz, geb. 1962, ist Geschäftsführer der Eirenschmalz GmbH, Schwabsoien.

Dipl.-Ing. Jürgen Freisl, geb. 1962, ist selbstständiger Unternehmensberater und Management-Coach in Steingaden.

Kontakt

Jürgen Freisl
T 0 88 62/93 22 22
juergen@freisl.com

  **QZ102515**

die Umsetzung des Leitbilds im betrieblichen Alltag und den kontinuierlichen Dialog zwischen Führung und Mitarbeitern. Damit wird auch eine Nachhaltigkeit erzielt, und mit den systemimmanenten Top-down- und Bottom-up-Prozessen erfolgt ein sich selbst revitalisierendes Leitbild-System. □