



Leitbild entwickeln – Wir-Gefühl stärken



Im Gegensatz zu großen Unternehmen identifizieren sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen inhabergeführter kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) eher mit den Unternehmenswerten und kennen die Verhaltensmaxime und Ziele. Die Kommunikation untereinander und die mit Lieferanten und Kunden ist direkter und persönlicher. Das ist ein Vorteil. Aber welches Bild haben die übrigen Anspruchsgruppen (Siehe Arbeitsblatt M2 Anspruchsgruppen – Geben und Nehmen) von Ihrem Unternehmen und wie tauschen Sie sich mit ihnen aus? Gewähren Ihre Website oder soziale Medien Einblicke, die über Ihr Angebot hinaus gehen? Erfährt man etwas über Sie als Arbeitgeber oder Ausbildungsbetrieb? Wie steht es mit Aussagen zur Nachhaltigkeit und Ihrem gesellschaftlichen Engagement?

Wenn Sie Ihr Unternehmen zukunftsorientiert und damit nachhaltiger ausrichten oder neue Strategien entwickeln wollen, sollten Sie ein Leitbild formulieren. Es hilft dabei, gute und richtige Entscheidungen zu treffen.

Ein Unternehmensleitbild beschreibt das Wesen einer Organisation und soll:

- Mitarbeiter motivieren und das Wir-Gefühl stärken
- Orientierung für Verhalten geben und Klarheit schaffen
- Das Profil nach innen und nach außen schärfen

Ein Leitbild ist bildlich gesprochen eine Broschüre, die die Qualität eines Unternehmens beschreibt. Es bündelt das, was Unternehmen im Kern ausmacht. Dabei ist es nicht wichtig, wie umfangreich ein Leitbild formuliert ist. Wichtig ist, sich eigene Visionen und Werte bewusst zu machen.

Ein Leitbild besteht aus vier Abschnitten:

1. Visionen und Werte
2. Leitmotto
3. Leitmotiv
4. Leitsätze

1. Visionen und Werte

KMU verstehen sich in erster Linie als Produkt- und Dienstleistungsanbieter. Nachhaltigkeit wird dabei oft nur als Teil zur Bestandssicherung angesehen und spielt in der Kommunikation kaum eine Rolle. Dabei ist gesellschaftliches Engagement durchaus ausgeprägt, beschränkt sich aber oft nur auf Sponsoringmaßnahmen zur Förderung lokaler Gruppen. Besonders bei traditionellen Familienunternehmen prägen Werte des „Ehrbaren Kaufmanns“ ganz selbstverständlich das Unternehmensethos. Mit dem politischen Begriff der nachhaltigen Entwicklung sind Visionen und Ziele eher weniger verknüpft. An ihn sollte aber bei der Leitbildentwicklung verstärkt angeknüpft werden. In der Vision steckt die unternehmerische Leitidee, also ein Versprechen, was Kunden erwartet.

Es geht um die Beantwortung der Fragen wie:

- Wer sind wir? (Die Frage nach Identität und Zielen)
- Wem nutzen wir? (Die Frage nach Markt, Kunden, Zielgruppen und weiteren Anspruchsgruppen)
- Wie wollen wir zusammenarbeiten? (Die Frage nach Führungsgrundsätzen und der Art der Zusammenarbeit)

M1 Leitbild entwickeln – Wir-Gefühl stärken

2. Leitmotto

Ein Motto ist eine plakative Aussage oder ein zentrales Motiv, das die Leitidee unterstützt. Es kann eine variable Konstante sein, die man z. B. als Slogan dem Firmenlogo zufügt. Ein Leitmotto ist kurz, prägnant und hat einen leicht werblichen Charakter. Die Deutsche Bahn z. B. verwendet den Slogan „Die Bahn macht mobil“, die GLS Bank „das macht Sinn“ oder die AOK „die Gesundheitskasse“, um nur einige Beispiele zu nennen.

3. Leitmotiv

Das Leitmotiv ist die Präambel des Leitbilds und nennt die wichtigsten Dinge vorab. Es bringt den eigentlichen Sinn des Unternehmens auf den Punkt, indem es eine einfache Antwort auf die Frage „warum gibt es uns?“ formuliert.

Das Leitmotiv ist eine Aussage, die z. B. im Elevator Pitch Anwendung findet, um kurz und knapp zu sagen, wer man ist. (Siehe Arbeitsblatt M 1 Elevator Pitch)

- Es steht am Beginn vieler Firmengeschichten
- beschreibt den Sinn des Unternehmens, also den Kundennutzen
- begründet, warum ein Unternehmen überhaupt existiert
- charakterisiert den Beitrag des Unternehmens für die Gesellschaft

4. Leitsätze

Leitsätze sind das Herz eines Leitbildes. Sie treffen Kernaussagen über grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien des Unternehmens, bestimmen das Verhältnis zu Kunden und formulieren die spezifische Kompetenz des Unternehmens. Die Leitsätze sind einfache Aussagen in jeweils ein bis zwei Sätzen.

Erst in den ausführlicheren Erläuterungen werden Leitsätze besser verständlich und präzise erklärt. Leitsätze sollten bestimmte Kriterien erfüllen, um realistische Visionen zu beschreiben, die jeder versteht.

Prüfen Sie die Leitsätze auf:

- **Wesentlichkeit:** Sind die getroffenen Aussagen für das Unternehmen wesentlich?
- **Nachhaltigkeit:** Berücksichtigt die Wesentlichkeitsanalyse die wichtigsten Nachhaltigkeitsaspekte? (siehe Arbeitsblatt M 1 Wesentlichkeitsanalyse)
- **Allgemeingültigkeit:** Sind die Leitsätze allgemein genug gehalten?
- **Langfristigkeit:** Haben sie eine langfristige Perspektive?
- **Vollständigkeit:** Bilden sie das Unternehmen vollständig ab?
- **Realisierbarkeit:** Sind die Leitsätze realisierbar?
- **Klarheit:** Sprechen sie eine klare Sprache?

M1 Leitbild entwickeln – Wir-Gefühl stärken

Das Vorgehen bei der Entwicklung von Leitsätzen

Leitsätze thematisch zu gliedern erleichtert ihre Erarbeitung.

1. Arbeits- und Kompetenzfelder: Was tun wir? Was können wir besonders gut?
2. Qualität der Dienstleistung: Was verstehen wir unter Qualität?
3. Informieren und Kommunizieren: Wie gehen wir mit Informationen um und kommunizieren wir miteinander und über Abteilungen hinweg?
4. Mitarbeiter: Wie sieht der ideale Beschäftigte aus, wie gehen wir miteinander um?
5. Führen: Wie wollen wir führen und wie geführt werden?
6. Gesundheit und Arbeitssicherheit: Was bedeutet Gesundheit für uns, wie wollen wir sie sichern und entwickeln?
7. Kunden und Klienten: Wie sehen wir unsere Kunden, wie gehen wir mit ihnen um?
8. Anspruchsgruppen: Wie sichern wir die Zusammenarbeit mit primären und sekundären Anspruchsgruppen?
9. Wirtschaftlichkeit: Wie sichern wir die finanziellen Mittel heute und in der Zukunft?
10. Umgang mit natürlichen Ressourcen: Wie können wir Ressourcen nachhaltig und schonend nutzen?
11. Gesellschaftliche Verantwortung: Wie wollen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit mit unserem Kerngeschäft verknüpfen und welches Bild wollen wir nach außen darstellen? Wie interagieren und kommunizieren wir?

Der Aspekt der Nachhaltigkeit sollte bei allen Überlegungen eine Rolle spielen (Siehe Arbeitsblatt M 1 Wesentlichkeitsanalyse).

Bei der Überprüfung neuer Ideen und Innovationen empfiehlt sich der Einsatz der SWOT-Analyse (siehe Arbeitsblatt M 1 SWOT-Analyse), in der innere Stärken und Schwächen sowie äußere Chancen und Risiken systematisch untersucht und eingeschätzt werden. Wenn das Leitbild fertig ist, hilft die SWOT-Analyse dabei, erste Entwicklungsfelder für betriebliche Veränderungen nochmals zu überprüfen.

Mitarbeitergruppen, die nicht mehr unmittelbar an der Leitbildentwicklung beteiligt sind, sollen regelmäßig über den Fortgang informiert werden. Bevor das Leitbild endgültig fertiggestellt wird, sollten alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Gelegenheit bekommen, es zu diskutieren und zu verabschieden.

Der Entstehungsprozess eines Leitbilds

Ein Leitbild zu entwickeln ist eine Chance, sich mit der Zukunft des Unternehmens zu beschäftigen und Veränderungen anzustoßen. Dieser Prozess braucht natürlich Zeit und Raum für eine intensive und auch kontroverse Diskussion über bestehende Werte und Normen. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten in die Leitbildentwicklung einbezogen werden. Das kostet zwar Arbeitszeit, entfaltet aber eine motivierende Wirkung und klärt die Sinnhaftigkeit von Entscheidungen und Zielen. Die Verantwortung bei der Prozesssteuerung liegt bei der Unternehmensführung, denn das Leitbild soll zur Basis der täglichen Arbeit werden. Je nach Größe eines Unternehmens gibt es verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung. In jedem Fall sollte jemand als Hauptverantwortlicher benannt werden.

Wenn das Unternehmen mehr als zehn Beschäftigte hat, empfiehlt sich zunächst ein Meeting mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um das Vorhaben durch die Geschäftsführung zu erklären und über Ziele zu sprechen. Gemeinsam werden Werte und Ziele für bestimmte Bereiche diskutiert und gesammelt. Günstig ist eine externe Moderation, die auch den Leitbildprozess begleitet. Aus dem Fundus von Zieldefinitionen filtert eine kleinere Gruppe die wesentlichen Aussagen und verarbeitet sie. Bei kleinen Unternehmen sind alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den gesamten Prozess einbezogen.

Keine Außenwirkung ohne Innenwirkung

Ein Leitbild ist auch immer ein Stück Vision. Im Entstehungsprozess wird es eine längere Phase geben, in der das im Leitbild gezeichnete Bild noch nicht Wirklichkeit ist. Damit müssen Mitarbeiter und Führungskräfte zunächst einmal leben, bis die im Leitbild beschriebenen Ziele erreicht sind.

Achtung: Wer ein Leitbild nur für die äußere Wirkung von wenigen Personen „im stillen Kämmerlein“ entwickelt, bewirkt leider wenig. Denn wenn festgelegte Werte im Inneren nicht gelebt werden, können sie nach außen keine Wirkung erzielen. (Siehe Arbeitsblatt M4 Employer Branding - Arbeitgebermarke)