



Leitbild und Unternehmenserfolg

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Unternehmen in Deutschland“ in Auftrag gegeben. Für die Studie wurden ca. 18,5 Millionen Beschäftigte und ungefähr 195.000 Unternehmen aus verschiedensten Branchen untersucht. Damit ist sie eine der wenigen, validen und repräsentativen Studien, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg, Engagement und Unternehmenskultur untersucht haben.

Weiche Faktoren bestimmen über 30% des Unternehmenserfolges

Im Kern kommt sie zu dem Ergebnis, dass "weiche" Faktoren, welche das Engagement der Mitarbeiter fördern, zu über 30% den Unternehmenserfolg bestimmen. Mit Abstand folgen die "Qualität des Angebotes" und die "Kundenorientierung". Doch wie lassen sich weiche Faktoren gestalten und ggf. steuern? Den meisten Managern und Führungskräften fällt in diesem Kontext das Leitbild des Unternehmens ein. Leitbilder sind mittlerweile ein fester Bestandteil der meisten Unternehmenskulturen und beinhalten u.a. die wichtigsten weichen Faktoren (Softfacts) des Unternehmens. Sie sollen den Mitarbeitern des Unternehmens Orientierung bieten, in dem Sie folgende Fragen beantworten:

- Wofür stehen wir als Gemeinschaft (Vision)?
- Was wollen wir gemeinsam erreichen (Mission) und
- Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?

Damit ist die Hoffnung verbunden das Leitbilder Mitarbeiter motivieren und so den Unternehmenserfolg steigern. Gleichzeitig ist das Leitbild ein Aushängeschild nach außen, welches Kunden, Kapitalgebern und anderen Kontakten vermittelt, für welche (positiven) Dinge das Unternehmen steht.

Viele Unternehmensleitbilder werden in einem aufwendigen und kostenintensiven Prozess entwickelt. Entweder innerhalb der Organisation oder mit der Hilfe externer Dienstleister. Die Ergebnisse dieser Entwicklungsprozesse sehen häufig ähnlich aus und können auf nahezu jedes Unternehmen zutreffen. Standardaussagen sind an der Tagesordnung:

- Wir übernehmen wirtschaftliche und gesellschaftliche Verantwortung...
- Bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt...
- Unser Umgang ist geprägt von Offenheit, Respekt...
- Unsere Kommunikation ist klar, transparent, offen...

In meiner Praxis stelle ich Führungskräften in diesem Kontext häufig folgende Fragen:

1. Was sind die Werte Ihres Unternehmens?
2. Welche Verhaltensweisen/ -regeln sind mit diesen Werten verbunden?
3. Schätzungsweise wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter können die zuvor genannten Fragen vollständig beantworten?
4. Fordert die Unternehmensführung die Werte ein und lebt sie vor?

Häufig weiß ich schon vor Beantwortung der ersten Frage, wie es um die (Leitbild-) Kultur bestellt ist. Ist das Leitbild wirklich verinnerlicht, kommen die Punkte wie aus der Pistole geschossen. Dauert das Überlegen vor der Beantwortung der ersten Frage zu lange, kann diese in der Regel nicht vollständig beantwortet werden. Das Leitbild ist nicht in den Köpfen der Führungskräfte an prominenter Stelle verankert. Oder anders formuliert: Die Chance die Leitfunktion des Leitbildes zur Unternehmensentwicklung zu nutzen wird von den Führungskräften verschenkt.

Leitbilder werden häufig kritisch gesehen

Diese mangelnde Bedeutung, die Führungskräfte im operativen Tun dem Leitbild zugestehen ist einer der Gründe, warum Leitbilder in Theorie und Praxis umstritten sind. Hinzu kommt, dass häufig einzelne Bausteine des Leitbildes abgelehnt werden, es überwiegend allgemeine Phrasen enthält und nicht konkret genug ist. Weiterhin ist es manchmal zu umfangreich, da nichts „Wichtiges“ vergessen werden sollte oder es spiegelt Kompromisse von schwer vereinbaren Vorstellungen wieder.

Auch organisatorisch werden häufig Fehler gemacht. Hauptverantwortlicher für die Einführung eines Leitbildes ist nicht die Marketing-, Kommunikations- oder Personalabteilung. Die Verantwortung liegt, wie der Name „Leitbild“ verdeutlicht, bei den zentralen Akteuren im Unternehmen – d.h. der Unternehmensführung und den Führungskräften.

Allzu häufig wird auch in den Leitbildern ein Idealbild beschrieben, das relativ wenig mit der Realität zu tun hat. In diesem Prozess wird der wichtigste Punkt der Leitbildentwicklung noch nicht einmal angedacht – wie kann dieses Idealbild Realität werden? Es fehlt also der Link, die Verbindung, wie das Strategische letztlich auf die operative Ebene heruntergebrochen werden kann. Das ist wie beim Brückenbau: Sie gießen die Fundamente, bauen die tragenden Pfeiler und lassen den aufwändigsten Teil, den Bau der Fahrbahn von A nach B, einfach weg. Zudem werden Leitbilder häufig nur einseitig auf die unternehmerischen, unternehmensinternen Verhältnisse ausgerichtet. Wenn Sie jedoch keinerlei erlebbare Nutzen für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter und die Umwelt stiften, ist es meistens um deren Akzeptanz schlecht bestellt.

Natürlich könnte man jetzt zu dem Schluss kommen, dass es sich ja nur um ein Leitbild handelt, dass noch nie so richtig in den unternehmerischen Alltag integriert war und deshalb kaum einen Einfluss auf Erfolg und Misserfolg besitzt. **Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist diese Annahme jedoch falsch, da eine schlechte Umsetzung eines Leitbildes ein strukturelles Problem widerspiegelt – nämlich die mangelnde Fähigkeit des Unternehmens zur Operationalisierung und Umsetzung strategischer Ansätze.**

Was wirksame Leitbilder auszeichnet

Wirksame Leitbilder zeichnen sich dadurch aus, dass die Umsetzung und das Nachhalten in der Verantwortung der Unternehmensführung liegt. Sie sind kurz und knapp formuliert, damit sich **jeder** Mitarbeiter die darin angeführten Punkte merken kann. Sie operationalisieren, d.h. sie sagen konkret, wie das Leitbild im Alltag umgesetzt wird. Und letztendlich stiften sie nicht nur dem Unternehmen sondern auch den Mitarbeitern und der Umwelt einen Nutzen.

Ein wirksames Leitbild zu entwickeln ist eine hohe Kunst. Es gilt die DNA eines Unternehmens auf wenige Begriffe, Aussagen und Verhaltensweisen zu verdichten, welche von allen als Maßstab anerkannt sind und gelebt werden.

Herzliche Grüße

Michael Mayer
Dilligentia
Ihr Partner für sinnvolles Management
www.dilligentia.de
0152 336 220 99