

Change Management

WAS LEISTEN LEITBILDER IN DER KRISE?

HBC-Beitrag



WAS LEISTEN LEITBILDER IN DER KRISE?

Erfolgreich aus der Krise.....

Leitbild – warum jetzt, warum überhaupt? Das werden sich kritische Leser fragen. Schon wieder Zeit und Geld investieren? Gibt es zurzeit nicht wirklich wichtigere Dinge im Unternehmen zu tun?

Die Situation sieht so aus: Verstaubt, in die Jahre gekommen, längst nicht mehr aktuell und in Vergessenheit geraten – so ist der Zustand vieler Leitbilder und Führungsgrundsätze, die in Unternehmen in der Vergangenheit mit viel Mühe und Engagement entwickelt wurden. Längst fehlt auch der Bezug zur Geschäftsstrategie, vorausgesetzt es gab diesen. Oft sind Leitbild und Führungsleitlinien zu unterschiedlichen Zeiten entstanden, Aussagen klaffen auseinander, es fehlt die Verbindung zueinander. Im Alltag – im Handeln auf allen Ebenen – ist jeder Bezug verloren gegangen. Das gilt gleichermaßen für den oberen Führungskreis, die gesamte Führungsmannschaft, die Teams und teamübergreifend, nach außen im Verhalten dem Kunden gegenüber, bezüglich Konzepten und Instrumenten. Es gibt durchaus Beispiele für eine greifbare positive Wirkung nach Einführen eines Leitbilds oder Führungsgrundsätze in Unternehmen. Leider überwiegen andere. Dafür gibt es Gründe. Dabei ist es stets ausgewiesenes Ziel, die Kultur weiterzu-

entwickeln, konkretes Verhalten im Unternehmen zu verändern, um erforderliche neue Geschäftsstrategien durch die passende Kultur nachhaltig umzusetzen. Doch Unternehmenskultur allein auf diese Weise zu verändern bleibt eine Illusion. Heute denkt man in vielen Unternehmen darüber nach, wie man Leitbilder und Führungsgrundsätze reaktivieren kann. Das ist sicher ein richtiger Gedanke. Denn gerade die Finanz- und Wirtschaftskrise hat deutlich gemacht, wie wichtig Faktoren wie Orientierung und Identifikation für die Mitarbeiter sind. Deshalb sind die in der Headline aufgeworfenen Fragen eigentlich nicht ganz nachzuvollziehen. In der Tat beobachten wir, dass in zahlreichen Häusern neuerdings der Versuch unternommen wird, vorhandene Leitbilder „wieder zu beleben“, was häufig auf neue und veränderte „Entwürfe“ hinausläuft. Stärker als früher achtet man jetzt auch auf die Verknüpfung zu den Geschäftsstrategien.

Doch zurück zur Ausgangsfrage: wenn

ein Leitbild gemeint ist, das allen Mitarbeitern Orientierung geben soll, Konkretes über gewünschte Werte für die Zukunft aussagt und für das Unternehmen die strategische Linie in die Zukunft aufzeigt, dann muss man „**Leitbild jetzt!**“ antworten. Und zwar aus mehreren Gründen, die nicht zufällig miteinander zu tun haben. Wir möchten das einmal kurz skizzieren, verweisen im Übrigen gerne ergänzend auf frühere Beiträge auf unserer Website.

HBC-BEITRÄGE

- **Die Epoche des sozialen Unternehmertums**
- **Businessmoral- das neue Erfolgsrezept?**
- **Corporate Social Responsibility- nur ein schlechtes Gewissen?**
- **Focus Motivation: Wodurch Mitarbeiter zu einem erwünschten Verhalten veranlasst werden**

FORDERN SIE DIESE BEITRÄGE BEI INTERESSE DIREKT BEI UNS AN

1. Orientierung:

Ein Leitbild zeigt die Ziele und den Weg auf, wohin das Unternehmen gehen will, warum sich alle mühen und welche wirtschaftlichen Erfolge erstrebt werden. Zugleich setzt das Leitbild die Eckpfosten für die innere Funktionalität des Unternehmens- wie wird bzw. soll geführt werden, wie soll Zusammenarbeit funktionieren, wie spricht man miteinander und mit Dritten? Damit werden gültige Maßstäbe definiert, an denen Mitarbeiter ihr Handeln und ihre Arbeit messen können. Und das ist heute wichtiger denn je. Mit der Globalisierung und der Wirtschaftskrise hat sich der Blickwinkel der Mitarbeiter in vielen Dingen grundlegend geändert. Vielen ist heute nicht mehr egal, womit



und wie ihr Unternehmen und damit auch sie selbst ihr Geld verdienen. Globale Probleme – Klimawandel, Wachstumsgrenzen, Welthunger, Arbeitslosigkeit haben das Bewusstsein geschärft. Konflikte zwischen privatwirtschaftlich unternehmerischem Gewinnstreben und gesamtwirtschaftlichen Folgen oder sozialer Verantwortung werden deutlicher wahrgenommen. Mitarbeiter und Führungskräfte legen zunehmend Wert auf ein „Positives Arbeitsumfeld“, in dem Gewinnstreben nicht um jeden Preis stattfindet sondern in gesellschaftlich und sozial verantwortlicher Weise. Wir berichteten hierüber bereits in unseren früheren Beiträgen:

Diesen veränderten Erwartungen müssen Leitbilder entsprechen, sollen sie wirksam die gewünschte Unternehmenskultur mitgestalten.

2. Motivation:

Wird die eigene Tätigkeit, das eigene tägliche Arbeitsumfeld in einem Orientierungsrahmen erlebt, der für den Einzelnen Sinn stiftet, dann vermögen sich die Beteiligten mit dem Haus und seinen Zielen zu identifizieren. Sie sind vom Nutzen ihres Tuns voll überzeugt und leben in und mit ihrem Unternehmen in Einklang. Das ist nach allen psychologischen Untersuchungen ein enormer Motivationsfaktor und Leistungsansporn und bewirkt zugleich eine hohe Zufriedenheit. Wir hatten uns vor einiger Zeit bereits in unserem Beitrag "Fokus Motivation...." mit diesem Aspekt befasst.

3. Strategische Ausrichtung:

So wie die die KPMG in einem Beitrag "**Succeeding in a changing world: Entschlossen handeln- gut aufgestellt in die Zukunft**" (KPMG-Uploads 2010) vor einiger Zeit schrieb, geht es gerade in Krisenzeiten, wie der Wirtschaftskrise darum, die Chancen zu nutzen und neu durchzustarten. Es gilt sich zu stabilisieren und/ oder aus der Krise heraus am Markt eine neue, auch bessere Position

zu erringen. Strategische Konsequenzen seien zu ziehen, die Unternehmen müssten sich neu aufstellen, restrukturieren oder entscheidende Zukunftsinvestitionen tätigen. Wenn KPMG in diesem Zusammenhang davon spricht, sich auf die Schaffung neuer Werte zu konzentrieren, dann sind Zukunftsinvestitionen und neue Werte eher materiell gemeint. Soweit so gut. Aber wir sagen, dass es um mehr geht, insbesondere um eine Investition in das Humankapital, und dort sind wir überzeugt, dass Führung ein immer größeres Gewicht erhält.

So erlebten wir im Sparkassensektor mit der neu formulierten Geschäftsstrategie

toren in den Fokus, die bei der Ertragsorientierung früher eine geringere Rolle spielten. Will man wirklich erfolgreich die neue Geschäftsstrategie umsetzen, braucht es ein Leitbild, das die Umsetzung unterstützt und nicht behindert. Und es muss dazu beitragen, auf dem Wege vieler einzelner Umsetzungsschritte die gewünschte Unternehmenskultur der Zukunft herauszubilden.

Was ist zu tun?

Wenn man also ein Leitbild erfolgreich implementieren will, kommt es auf ein schrittweises Vorgehen mit hoher Nachhaltigkeit an. Eine Gesamtlösung in einem Anlauf zu schaffen ist Illusion.

WICHTIGE SCHRITTE BEI LEITBILDUMSETZUNG

- **Intensive Auseinandersetzung im oberen Führungskreis mit IST und SOLL**
- **Echtes Neuformulieren von Leitbild, Vision, Werten und Grundsätzen als den wichtigen Treibern von Veränderung mit Blick auf Strategie und geschäftspolitische Ziele, nicht nur redaktionelle Auffrischung**
- **Ein klares Commitment im oberen Führungskreis: Da wollen wir gemeinsam hin.**
- **Kommunikation und Beteiligung: Die offene Diskussion im Unternehmen, in den Bereichen und Teams – eine echte Rückkoppelung**
- **Das konsequente und kontinuierliche Umsetzen in den Alltag – in den Teams, Bereichen – und ein Verknüpfen mit geschäftsstrategischen Entscheidungen und Umsetzungen**

2020 eine zunehmende Betonung „kultureller“ Qualitätsmerkmale wie Werteorientierung, Führungsqualität oder Kundenorientierung mit Verantwortung. Der DSGVO sieht die Qualitätsführerschaft und damit verbundene Leistungskriterien nicht „eindimensional“ wertorientiert (im Sinne von ertragsorientiert) sondern gleichrangig auch mit Blick auf eine wertorientierte kulturelle Ausrichtung und soziale Verantwortung. Und so muss die strategische Fokussierung neben klassischen Kennzahlen (quantitative Aspekte) auch qualitative Aspekte berücksichtigen und definieren. Qualität und Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen definieren sich zukünftig auch über „die richtige“ Unternehmenskultur, Führungsfähigkeit, Mitarbeiterorientierung und gesellschaftliche Verantwortung. Das ist für viele noch ungewohnt, stellt es doch Qualitätsfak-

Sollen Leitbild und Führungsgrundsätze die Kultur und das Verhalten dauerhaft verändern, braucht es nicht nur einen starken Anfang, sondern die gezielte Umsetzung mit langem Atem. Und das heißt auch Konzentration auf einige wenige, aber zentrale Schwerpunkte- siehe Kasten oben.

Bengt Behrend