

SAUER COACHING | Franziskusstr. 17 | D-50354 Hürth

MEMORANDUM
an alle Kunden für Unternehmenskultur

rechtlich geschützte und vertrauliche Informationen

Kontakt:

Telefon: +49 (0) 22 33 / 7 13 59 22
E-Mail: kontakt@sauer-coaching.de

Firmierung & Sitz:

DA VINCI 3000 GmbH
Franziskusstr. 17, D-50354 Hürth

Amtsgericht Köln

HRB 75985

Geschäftsführer: Frank H. Sauer

USt.-ID: DE 246197815

Hürth, 28. Juni 2015

Artikel „Unternehmenskultur – Eine Einführung“

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Anhang erhalten Sie eine kleine Einführung in das wahrlich komplexe Thema Unternehmenskultur – nebst Empfehlungen und Tipps zur Etablierung.

Gerne stehe ich für weitere Fragen zur Verfügung.

Herzliche Grüße

Frank H. Sauer

Anlage: „Unternehmenskultur – Eine Einführung“ (20 Seiten)

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Begriffsdefinition „Kultur“	4
Begriffsdefinition „Unternehmenskultur“	4
„Definition Unternehmenskultur“	4
Die Herausforderungen	4
Die Initiatoren	5
Die Herstellung im Überblick	5
Unternehmens-Identität.....	5
Unternehmens-Spielregeln.....	6
Führungsstil.....	6
Individuelle Programme.....	7
Kennzahlen-System	7
Organisationsstruktur	8
Individuelle Einzelmaßnahmen.....	8
Werte proaktiv leben	9
Was sind Werte?	9
Sichtung und Pflege von Werten	10
Werte als Identifikationsfaktoren.....	11
Über den eigenen Tellerrand hinaus	11
Corporate Identity	11
Das Unternehmensleitbild	11
Die Realität.....	12
Die gute Absicht.....	12
Ziele eines Leitbildes.....	12
Unterschiedliche Motive (Leitmotive).....	12
Anerkennung.....	13
Teamgeist.....	13
Kontrolle.....	13
Profit (i.d.R. Geld).....	14
Begriffsdefinition Unternehmensleitbild.....	14
Merkmale und Inhalte	14
1. Orientierung.....	15
2. Motivation.....	15
3. Mandat.....	15
4. Nutzen.....	15
Die Leitbilderstellung	15
Input und Maßgaben.....	16

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Wer erstellt das Leitbild?	16
An wen ist das Leitbild gerichtet?.....	16
Wo wird das Leitbild veröffentlicht?.....	17
Pflege des Leitbildes.....	17
Beispiele für Leitbilder.....	18
FAIRTRADE Deutschland	18
REWE Group.....	18
Herzog-Johann-Gymnasium Simmern	18
dm-drogerie markt GmbH + Co. KG.....	18
FRÖBEL-Gruppe (bundesweite Kindergärten).....	18
FRÖBEL-Kindergarten „Farbkleckse“.....	18
Der Faktor Geisteshaltung.....	18
Kleiner Tipp zum "Zeitgeist".....	19
Die häufigsten Fehler.....	19
Die Umsetzung in Kürze.....	19
Zum Schluss	20

Einleitung

*„Wenn die Leute nicht immer per **wir** in Geschäftsangelegenheiten sprechen, nicht Gelegenheit haben, sich bei Ehren und Sorgen des Geschäfts beteiligt zu fühlen, so kann man kein treues Festhalten, auch in trübere Zeiten, verlangen und erwarten.“*

Werner von Siemens (1816-1892); deutscher Erfinder und Industrieller

Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst maßgeblich die Effizienz in dessen Wertschöpfung und bestimmt seinen Wert in der Gesellschaft.

Ein gesundes und nachhaltig erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich durch eine klare und durchgängig gelebte Unternehmenskultur aus. Jedes Unternehmen gelangt irgendwann an den Punkt, Werte, grundsätzliche Maßstäbe und Regeln beschreiben und etablieren zu müssen, da diese sonst nicht bekannt werden oder verloren gehen.

Jede Gesellschaft kann ihre Unternehmenskultur bauen und gestalten. Wenn sie das nicht tut, dann entsteht sie von selbst. Nicht immer ist die "zufällige" Kultur förderlich, für die Ziele der Eigentümer, der Führung, der Mitarbeiter sowie der Kunden.

Bei der Definition des Wortes Kultur scheiden sich die Geister. Und meist wird ohne konkrete Definition hantiert, so dass die Erwartungen selten mit den Ergebnissen übereinstimmen. In der Betriebswirtschaft- und der Volkswirtschaftslehre ist der Begriff „Kultur“ ohne große Bedeutung, da er fälschlicherweise künstlerischen Zwecken zugeordnet wird. Kultur ist aber mehr.

Kultur ist die Essenz der Geschichten, die erzählt werden – innerhalb und über ein kollektives System. Also auch die jeweilige Identität, die Rituale und vor allem die Wertvorstellungen innerhalb von Gruppen. Demnach ist eine Unternehmenskultur ein kollektives Wertesystem, das Geschichte(n) schreibt und aus Persönlichkeiten (Egos), Teams (Subkulturen) und Führungs- oder

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Kontrollorganen (Management) besteht. Und hier beginnt die Herausforderung, denn wir haben es mit sehr **unterschiedlichen Grundmotivationen** zu tun, die sich entweder ergänzen oder aneinander reiben können.

Begriffsdefinition „Kultur“

„Eine Kultur – das ist nicht zuletzt der gemeinsame Schatz von Geschichten, der eine Gesellschaft zusammenhält. Dazu gehören auch die Erzählungen von den eigenen Ursprüngen, also die Biographie (Lebensbeschreibung) einer Gesellschaft, die ihr sagt, wer sie ist.“

Dietrich Schwanitz 1999. Aus dem Buch „Bildung – Alles, was man wissen muss“ (Taschenbuch 10. Auflage, Seite 39); Einleitung zum Kapitel „Die Geschichte Europas; zwei Kulturen, zwei Völker, zwei Texte“; ISBN: 3-442-15147-3 (Goldmann-Verlag).

Begriffsdefinition „Unternehmenskultur“

„Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt. Kultur ist selten aus einem Guss. Richtiger wäre, von Unternehmenskulturen zu sprechen. [...] People leave managers, not companies. [...] Konflikte sind Frühwarnsysteme der Unternehmenskultur. [...] Ich verstehe und definiere Kultur als einschmeichelnde Irritation¹“.

Hans Rudolf Jost 2003. Aus „Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden“ – ISBN: 3-280-05029-4

„Definition Unternehmenskultur“

„Unternehmenskultur ist die Summe der Werte, die gelebt und mit prägenden Storys im und über das Unternehmen sowie seiner darin wirkenden Menschen untermalt werden. Eine ganz besonders authentische Kraft erhält sie, wenn eigene Ziele erreicht und gesellschaftlich wertvolle Beiträge geleistet werden. Ein Unternehmen hat immer eine Kultur – egal, ob Sie gut oder schlecht ist. Es gibt eine innere Kultur und eine äußere Kultur. Beide befruchten sich gegenseitig und ergeben ein Gesamtbild.“

Frank H. Sauer 2003. Aus den Publikationen zu Workshops und Vorträgen.

Die Herausforderungen

Zwar besitzen einige Firmen eine durchaus gute Unternehmenskultur – vor allem dann, wenn die Führung in der Lage ist, Konflikte zu lösen, Werte zu transportieren, die Mitarbeiter motiviert ans Werk schreiten und die Kunden langfristig sehr zufrieden sind – aber meist ist man von einem Idealzustand weit entfernt.

Einige Problemzonen beherbergen Frühwarnsysteme, die an bestimmten Indikatoren ausgemacht werden können. Probleme können entstehen, wenn z.B. folgende Situationen gegeben sind:

- massive und andauernde Expansion ohne Gelegenheit der obligatorischen Konsolidierungsschritte
- Internationalisierung (Kultur- und Wertekollisionen; juristische Sub- oder Kontrasysteme)
- Auslagerung von Unternehmensteilen ins Ausland
- Errichtung eines gezielt „oppositionellen“ Betriebsrates
- mangelhafte oder fehlende Personalentwicklung (bei großen Unternehmen)
- Mangel an qualifizierten Mitarbeitern (fachlich oder mangelhafte Grundhaltung)
- hohe Mitarbeiterfluktuation (oft ohne erklärbare Gründe)

¹ Einschmeichelnde Irritation: **Einschmeichelnd** darum, weil etwas, das wir betrachten, was uns überzeugen soll, zuerst einmal „anschlussfähig“ sein muss – ohne sich jedoch durch anbietende Gefälligkeit einzuschleimen [...]. **Irritation** darum, weil erst die Abweichung von der Stromlinienform die Eigenständigkeit und Differenzierung ausmacht. Dieses Zusammenspiel, diese Balance macht die Spannung aus [...]. Früher erregte zeitgenössische Kunst Anstoß. Heute dient sie dem Establishment – und auch den Unternehmen – dazu, Innovativität, Kreativität und Dynamik hervorzuheben [...]. Kunst erzählt ihre eigene Geschichte, hat ihre eigene, submediale Symbolik.

Unternehmenskultur – Eine Einführung

- hoher Krankenstand ohne vertretbare Gründe
- häufiger Führungswechsel ohne strategisch richtige Begründung
- mangelhafte oder fehlende Strukturen
- unstrukturierte und unausgeglichene Eskalationsmentalität
- Mobbing; häufige zwischenmenschliche Konflikte
- Unternehmensverkauf, Fusion, Zerschlagung
- Börsengang
- Massenentlassungen in einer Krise oder aus nicht leicht verstehbaren strategischen Gründen
- öffentliche Kritik / Presse (Skandale, Menschenrechtsverletzungen, illegale Handlungen oder Verstrickungen)
- politische Sanktionen oder Unruhen
- unerfahrenes, zerstrittenes und/oder führungsloses Management
- späte und/oder ruckartige Unternehmensnachfolge (insbesondere Generationswechsel)

Es gibt also sehr unterschiedliche und vielschichtige Störeinflüsse, die als Risiko aber gleichwohl als Chance angesehen werden können, um eine gewinnbringende und stabilisierende Unternehmenskultur aktiv herzustellen.

Die Initiatoren

Unternehmenskultur ist Chefsache – also eine Angelegenheit der obersten Führungsspitze. Dies entspringt der Logik eines natürlichen Wachstums von produktiven Organisationen. Wenn die grundlegende „Mission“, die Grundmotivationen und die Rahmenbedingungen geklärt sind, kann die Umsetzung der entsprechenden Programme an die Abteilung Personalentwicklung und/oder Marketing delegiert werden. Es empfiehlt sich weiterhin, einen sog. „Unternehmenskultur-Beauftragten“ aufzubauen und zu etablieren.

Da es sich im Wesentlichen um das Aktivieren von kulturellen kollektiven Wertvorstellungen handelt, kann ein externer spezialisierter Coach den gesamten Prozess unterstützen und begleiten. Coaching sollte hier als bewusstmachende und motivierende Methode eingesetzt werden. Die Hilfe von klassischen Unternehmensberatern ist erfahrungsgemäß nur sehr selten erfolgreich, da akademisch statt menschlich agiert wird und der Fokus auf das o.a. Coaching – als die wichtige etablierende Methode – fehlt.

Die Herstellung im Überblick

Um eine Unternehmenskultur zu etablieren benötigt man eine Art **mehrdimensionales Baukastensystem**, das in logischer Reihenfolge bestimmte Handlungsbereiche sowie Managementwerkzeuge durchleuchten und ggf. qualifizieren muss.

Ein elementarer Aspekt ist, dass wir weg müssen von motivierenden Maßnahmen, da dies immer „von oben“ subjektiv ausgestrahlt wird. Viel wichtiger ist, die *de-motivierenden* Aspekte zu hinterfragen, zu entdecken und in nachstehende Elemente und Maßnahmen integrativ einzubetten.

Unternehmens-Identität

Kurzbeschreibung: Ihr Unternehmen hat eine klare Unternehmens-Identität, welche die Grundwerte und Grundausrichtung des Unternehmens beschreibt.
Z.B. Ziele, Leitbild, Wertesystem(e), Mission, gesellschaftlicher Auftrag,

Unternehmenskultur – Eine Einführung

	Image, etc.
Mögliche Maßnahme:	Durchführung mehrerer Workshops zur Ermittlung und Definition der „Unternehmens-Identität“. Teilnehmer: Alle Führungskräfte sowie vorhandene Berater für soft skills. Moderation: Qualifizierter externer Coach.
Ziel:	Die Geschichte (nebst Storys rund um und im Unternehmen) sowie die Mission sind klar beschrieben. Einfache und verwertbare (lebbare) Eigenheiten und Storys sind erarbeitet. Eine marktgerechte übergeordnete Kommunikationsstrategie ist entwickelt.
Qualitätssichernde weiterführende Maßnahmen:	Jährliche Prüfung und Anpassung auf die aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten und Herausforderungen. Gremium: Strategisches Management; ggf. mit externem Coach.

Unternehmens-Spielregeln

Kurzbeschreibung:	Es gibt einfache übergeordnete „Spielregeln“, die für jedermann im Unternehmen gleichermaßen gelten und die den Maßstab für professionelles Wirken und menschliches Miteinander vorgeben. Z.B. übergeordnete Richtlinien, passgenaue Hauptprozesse, wertorientierte Rituale, Erwartungsmanagement, Organigramme, etc.
Mögliche Maßnahme:	Durchführung eines oder mehrerer Workshops zur Definition der „Unternehmensspielregeln“. Teilnehmer: Alle Führungskräfte sowie vorhandene Berater für soft skills. Moderation: Qualifizierter interner oder externer Coach.
Ziel:	Die Grundwerte und Missionsziele sind klar beschrieben. Einfache Regeln für professionelles und menschliches Miteinander bilden den Leitfaden für das Ausleben und den Erhalt dieser Werte. Ein Kommunikationsplan für alle Führungsebenen sowie für alle Mitarbeiter ist grob skizziert.
Qualitätssichernde weiterführende Maßnahmen:	Jährliche Prüfung und Anpassung auf die aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten und Herausforderungen. Gremium: Strategisches Management.

Führungsstil

Kurzbeschreibung:	Ein definierter Führungsstil (auch als Führungskultur bezeichnet) skizziert den Anspruch und das Wirken einer echten Führungskraft, die neben fachlicher Führung vor allem die Kompetenz zur Leitung, Motivation und Entwicklung von Menschen besitzt. Z.B. Wertesystemtransport, Feedback, Zielvereinbarungsgespräche, Kommunikationsfähigkeit, Mediationsfähigkeit, soziale Kompetenz, fachlicher Anspruch, Meetingstruktur, etc.
Mögliche Maßnahme:	Durchführung eines Workshops zur Erstellung eines Richtlinienkataloges für das Spektrum der möglichen (individuellen) Führungsstile.

Unternehmenskultur – Eine Einführung

	<p>Teilnehmer: Alle Führungskräfte sowie vorhandene Berater für soft skills. Moderation: Qualifizierter interner oder externer Coach.</p> <p>Anschließendes Coaching aller Führungskräfte durch einen externen Coach.</p>
Ziel:	Klares Bild über die Wertigkeit und Bandbreite fachlicher und menschlicher Führung. Gemeinsam definierter Führungsstil für das gesamte Unternehmen. Etablierter individueller Führungsstil für jede Führungskraft in Bezug auf die Aufgabenstellung sowie die Art und Struktur der jeweiligen Abteilung.
Qualitätssichernde weiterführende Maßnahmen:	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil Kompetenzanalyse aller Führungsebenen • Führungsstil Modulanalyse • Individual- bzw. Team-Coaching • Maßnahmen zur Förderung von Führungskompetenzen in allen Führungsebenen

Individuelle Programme

Kurzbeschreibung:	<p>Ein Entwicklungs- und Förderungsprogramm liefert die Maßnahmen für stete Verbesserung und persönliche Entwicklung im Unternehmen. Diese werden von internen sowie von externen Kompetenzträgern durchgeführt.</p> <p>Z.B. Etablierung von zielgerechter Personalentwicklung, Know-how-Standardisierung, Umfragen, Workshops, etc.</p>
Mögliche Maßnahme:	<p>Entwicklung eines Gesamtprogramms für das Unternehmen</p> <p>Projektbegleitung /-verantwortung: Personalentwicklung und/oder Unternehmenskultur-Beauftragter (intern oder extern).</p>
Ziel:	<p>Ein ausgewogenes Programm für fachbezogene und führungsorientierte Themenbereiche. Aktive Einbindung der Leistungsträger und Meinungsbildner des Unternehmens.</p>
Qualitätssichernde weiterführende Maßnahmen:	<p>Werden nach der obigen Maßnahme von der Geschäftsführung mit der Projektleitung gemeinsam festgelegt, wenn erforderlich.</p>

Kennzahlen-System

Kurzbeschreibung:	<p>Die Qualität der Kommunikation, Führung und Entwicklung des Unternehmens sind fester Bestandteil in einem Kennzahlensystem. Z.B. Zieleerreichung, Monitoring, harte Faktoren [Finanzen, etc.], weiche Faktoren [Werteerreichung, Motivationsgrad, Zufriedenheit, „Glücksindex“, etc.], etc.</p>
Mögliche Maßnahme:	<p>Workshop zur Erarbeitung der maßgeblichen Kennzahlen, nach den Prämissen der zuvor erarbeiteten „Unternehmens-Werte“. Teilnehmer: Alle Führungskräfte (ggf. auch Projektleiter). Moderation: Controller, Personalchef oder Unternehmenskultur-Beauftragter (intern oder</p>

Unternehmenskultur – Eine Einführung

	extern); ggf. konstruiert und/oder begleitet durch einen externen Coach.
Ziel:	Konsequente Verankerung der Faktoren für Unternehmenskultur in die nachhaltige Erfolgsbilanzierung.
Qualitätssichernde weiterführende Maßnahmen:	Diese Kennzahlen müssen mit den vorhandenen abgestimmt werden (homogenes Kennzahlensystem). Weitere Maßnahmen werden von der Geschäftsführung mit der Projektleitung gemeinsam festgelegt.

Organisationsstruktur

Kurzbeschreibung:	Eine dynamische und angewendete Organisationsstruktur, die Hierarchie, Aufgabenzuordnung und den grundlegenden Workflow (Wertschöpfungsketten) des Unternehmens darstellt. Z.B. Organigramm, dynamische Strukturen, Workflows (Wertschöpfung), grundlegende Meetingkultur/-struktur, etc. Ein Wertschätzungsindex ist integriert.
Mögliche Maßnahme:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interview (anhand vorgefertigtem Formular) mit allen Mitarbeitern zur Ermittlung der Ist-Situation in Bezug auf den jeweiligen Posten. Ermittlung der tatsächlichen Tätigkeiten und die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz und im Unternehmen (die Interviewer/Coaches sollten sehr sorgfältig ausgewählt und gebrieft werden). 2. Korrekter Zuständigkeitstransfer von der Aufbau- in die Regelorganisation. 3. Optimale Abgrenzung der Führungsverantwortung und des Berichtswesens (fachlich, disziplinarisch). 4. Fehlende Stellenbeschreibungen erstellen und mangelhafte korrigieren.
Ziel:	Effiziente Struktur, die allen bekannt ist (bzw. leicht bekannt gemacht werden kann), ein „Wer arbeitet mit wem an was und wo!“ gut verdeutlicht. Auch das „Warum“ und „Wofür“ ist thematisierend abgebildet.
Qualitätssichernde weiterführende Maßnahmen:	Regelmäßige Coachings, in Form von Reviews und Einleiten von Korrekturmaßnahmen mit jeweiliger Absprache mit der Geschäftsleitung.

Individuelle Einzelmaßnahmen

Kurzbeschreibung: Je nach Branche, Struktur, Situation und Bedarf sollten spezielle Einzelmaßnahmen (Workshops, Briefings, Coachings, Reviews, spezielle Interaktionen, Incentives, etc.) durchgeführt werden. Nachstehend einige Beispiele:

Mögliche Maßnahme: • Verbesserung im **Selbstmanagement** (Delegieren, Führen,

Unternehmenskultur – Eine Einführung

- Organisieren, Timing, Meetingkultur, Kommunikationskultur).
- Hinzufügen von **Coaching als methodische Kompetenz** im Rahmen einer zeitgemäßen und motivierenden Personalführung.
 - **Zielvereinbarungen** für jeden Mitarbeiter. Auch die persönlichen Ziele des Mitarbeiters sind berücksichtigt und auf das Ziel des Unternehmens ausgerichtet.
 - **Internes Erwartungsmanagement:** Unternehmensführung, Abteilungen, Teams, Einzelpersonen.
 - **Externes Erwartungsmanagement:** z.B. durch Umfragen bei Kunden und Zielgruppen und der allgemeinen Öffentlichkeit.
 - **Chancenmanagement** (in Ergänzung zum Risikomanagement): z.B. Lösungsvorschläge, interner „Think tank“, Innovationskreise, Qualitätsoffensiven, Effizienzspiele, etc.
 - usw.

Diese Bausteine sowie jede einzelne Maßnahme zur Etablierung, müssen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein. Die oberste Führung konzentriert sich dabei fast ausschließlich auf das Coaching der Hauptverantwortlichen. So wächst die Kompetenz für jedes Themengebiet innerhalb der Arbeitsgemeinschaft – zunächst bei den Führungskräften und anschließend auch bei den Mitarbeitern.

Werte proaktiv leben

Spätestens seit einer bewussten Wahrnehmung der Auswirkungen des Informationszeitalters findet eine intensive Wertediskussion innerhalb der breiten Öffentlichkeit statt. Seit dem wachsenden Umweltbewusstsein und der jüngsten globalen Finanzkrise hat sie eine neue Dimension erreicht. Etablierte Werte werden in Frage gestellt und neu „geratet“. Fast jedes Unternehmen muss sich zukünftig tiefgründiger mit der Welt der Werte und den darin beinhaltenden Wirkungsprinzipien beschäftigen.

Was sind Werte?

Das Kurzwort "Werte" ist ein gebräuchliches Synonym für "Wertvorstellungen". Es handelt sich hierbei um erstrebenswerte und subjektiv moralisch als gut befundene Eigenschaften, Qualitäten oder Glaubenssätzen. Aus festgelegten Werten resultieren Denkmuster, Handlungsmuster und meist auch Charaktereigenschaften. Werte symbolisieren oder beschreiben demnach die Qualität von Charaktereigenschaften bzw. Sittlichkeit (Subjekte) sowie die Nutzenmerkmale von Dingen bzw. Produkten (Objekte).

Werte werden je nach Lebenssituation (Rolle) objektiv und subjektiv unterschiedlich definiert:

- **Persönliche Situation** (Ego)
- **Familie**
- **Soziale Gruppen** (Firma / Kollegen, Freunde, Vereinigungen, etc.)
- **Bundesland, kulturelle Region**
- **Nation**
- **Eigene kulturelle Gemeinschaft(en)** (Religion, Kontinent, Kulturkreis, etc.)
- **Ganze Gesellschaft** (Menschheit)

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Eine kulturelle Lebensgemeinschaft (z.B. ein Unternehmen) prägt Werte und gibt sie weiter. Daraus entstehen kollektive Rituale und individuelle Verhaltensweisen zum Schutz oder zur Weiterentwicklung der Gruppe.

Ein Wert ist etwas „Gutes“ und wird vom Einzelnen entweder von anderen eingefordert oder selbst „gelebt“ – also gespendet; wobei diese Form des Spendens dafür sorgt, dass das Gegenüber die Neigung bekommt, Gleiches mit Gleichem zu vergelten.

Es gibt schätzungsweise 120 bewusst bekannte Werte, wovon in der heutigen Zeit und in unserem Kulturkreis nur die Hälfte davon eine konkrete Bedeutung in der alltäglichen Anwendung haben: Freundschaft, Ehrlichkeit, Loyalität, Selbstdisziplin, Verantwortung, Treue, Einfühlungsvermögen, Genuss, Gesundheit, Kontrolle, Sicherheit, Innovation, Ästhetik, Freiheit, Pünktlichkeit, usw.

Je nach den individuell erlittenen Verlusten und den ideellen kulturellen Vorgaben verändern sich die Werte des Einzelnen und einer Gruppe. Wertvorstellungen resultieren deswegen aus Idealen, aber auch aus Mangelerscheinungen. Wenn etwas fehlt, das hohe Lebensqualität verhindert, dann wird es wertvoll. So hatte z.B. in Zeiten der Pest die „Gesundheit“ den größten Stellenwert und innerhalb des DDR-Regimes dürfte es „Freiheit“ gewesen sein.

Sichtung und Pflege von Werten

Wie bereits eingangs beschrieben hat jede Kultur ihr eigenes dynamisches Wertesystem. Dieses besteht aus vielen verschachtelten Subsystemen. Dieses Sub-Gruppen „leben“ in Konkurrenz (Opposition) oder in Ergänzung zueinander. Hier einige klassische Beispiele von Sub-Kulturen:

- Abteilungen und Unterabteilungen,
- Hierarchieebenen,
- Unterschiedliche Bildungsniveaus,
- Berufszweige (z.B. Vertrieb, Technik)
- Niederlassungen,
- Geschlechter,
- Altersgruppen,
- Nationalitäten,
- Weltanschauungen (z.B. Religion)
- und viele andere.

Im Falle einer Konkurrenz- oder Oppositions-Situation – resultierend aus verschiedenen Geisteshaltungen – sollte ein sog. „softes“ Konfliktmanagement etabliert werden, das diese Subsysteme sichtbar bzw. bewusst macht und die Akzeptanz untereinander fördert.

Nur eine „integre“ Lebensgemeinschaft (Kultur) prägt Werte und gibt sie weiter. Daraus entstehen kollektive Rituale sowie individuelle Verhaltensweisen zum Schutz und zum Wachstum der Gruppe oder der jeweiligen Sub-Gruppe. Dies kann durchaus sehr effektiv gesteuert werden, z.B. durch ein internes Leitbild (Mission), welches die Wertvorstellungen aller Sub-Gruppen aufgreift und als Grundmotivator aufgreift (triggern).

Weiterhin gibt es innerhalb von Unternehmen (Firmen, Gesellschaften, Netzwerken, Behörden) sehr unterschiedliche Bewertungen (Deutungen) von Werten - je nach Stellung und Position. Daraus resultieren Erwartungen und Wertvorstellungen, die implizierenden Charakter aufweisen. Es werden quasi Forderungen in das Unternehmen hinein bzw. an die anderen Hierarchieebenen gestellt.

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Werte als Identifikationsfaktoren

Damit Werte „gelebt“ werden können, müssen sie folglich einflussnehmender Teil der gesamten Kommunikation und Prozesse sein. Eine verständliche Beschreibung (Kodifizierung) für alle Anspruchsgruppen ist enorm wichtig, damit diese Werte durchgängig kommuniziert werden können. Hier spielen z.B. der Führungsstil, das interne und externe Leitbild, die Meetingkultur, das Konfliktmanagement, das Qualitätsmanagement (insb. die Fehlerkultur) und die Organisationsstruktur eine wesentliche Rolle.

Lassen Sie sich messen und einschätzen, mit gelebter Transparenz und nachhaltiger Innovationskraft – egal in welchen Bereichen. Das entspricht dem Zeitgeist und macht Sie als vertrauenswürdigen Partner / Dienstleister zukunftsfähig und wertvoll.

Über den eigenen Tellerrand hinaus ...

... gilt es einen Tisch zu decken, der zum Verweilen einlädt, Lebensqualität zelebrieren lässt und Beziehungen aufbaut. Klingt zu philosophisch? Ja, ein wenig. Aber dennoch agieren viele Unternehmen mit dieser Absicht – z.B. durch Sponsoring im Sport und Kultur oder durch das Engagement für soziale Projekte. Wenn diese Maßnahmen authentisch umgesetzt werden, dann werden bestimmte Werte großer kollektiver Systeme angesprochen und es entsteht ein Identifikationsfaktor, der sich außerhalb der eigenen Kultur breit macht und letztendlich auf die eigene unternehmerische Dynamik auswirkt (konjunkturelle Verstärkereffekte). Dies muss jedoch mit viel Fingerspitzengefühl und Verantwortungsbereitschaft umgesetzt werden.

Corporate Identity

Corporate Identity (CI) ist eine wichtige Disziplin von Corporate Culture (Unternehmenskultur) und hat zunächst wenig mit Corporate Design zu tun, das ein nachgeordnetes Element der Unternehmenskommunikation ist.

Die CI ist quasi die gewünschte Persönlichkeit und der Charakter des Unternehmens, welche Wertvorstellungen, Qualitätsmerkmale und gesellschaftliche Aufträge (Mission) in den Vordergrund stellt. Danach soll jedes Handeln (und Denken; auch „Geisteshaltung“) ausgerichtet sein und in ein gewünschtes Image (Abbild) münden.

Das Unternehmensleitbild

Um eine **nachhaltige Unternehmenskultur** zu erschaffen, kann man in einem sog. Leitbild gewünschte Werte transportieren und zum Mitmachen (gemeinsamen Wertschöpfen) einladen. Leider sind die meisten kursierenden Leitbilder plakative Abbilder, welche entweder fern der Realität, frei von wirklich emotionalen Bindungen und/oder nicht umfänglich bekannt sowie uninteressant (flach oder oberflächlich) sind.

Fast alle Firmen haben Leitbilder und präsentieren diese – zumindest anfangs – ganz euphorisch. Wenn wir deren Mitarbeiter und Kunden befragen, was davon Realität ist, bekommen wir anderslautende und kontroverse Aussagen. Einige davon sind niederschmetternd und lassen kein gutes Haar an dem Unternehmen oder seiner Führung. Solche Befragungen haben vielfach stattgefunden. Viele davon durch Unternehmensberatungen auf Initiative der Geschäftsleitung und einige auch durch uns. Oft verschwinden diese Ergebnisse dann in irgendwelchen Schubladen oder man versucht mit klugen Mitteln dagegen vorzugehen. Nicht selten mit wenig Erfolg. Warum ist das so? Und wie kann man es "gut" machen?

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Beschäftigen wir uns nun mit „**nachhaltig motivierenden Leitbildern**“. Nicht nur weil es spannend ist, sondern weil es uns (fast) alle betrifft - in der täglichen Welt des Arbeitens und „Wertschöpfens“.

Die Realität

Ein Unternehmen hat stets ein **Ziel** und einen **Zweck**. Der Zweck ist, wirtschaftlich zu florieren - was die Wesensart einer sogenannten juristischen Person darstellt. Oder umgangssprachlich: Umsatz und Profit machen, auf Teufel komm´ raus! Das übergeordnete Ziel hingegen ist, einen bestimmten Nutzen zu stiften (Produkt, Dienstleistung), für den die Zielgruppe gerne bereit ist Geld zu zahlen.

In der Realität tritt der Nutzen (und die ständigen Überlegungen, wie man diesen noch besser erreichen kann) nach einiger Zeit in den Hintergrund und der Zweck mutiert zum Ziel. Es "zählen" nur noch Zahlen – sprich: Umsatz, Ertrag, Wachstum. Manche sprechen auch von Schlagzahl, Effizienz und/oder Leistung.

In sogenannten Zielvereinbarungen werden Mitarbeiter quasi überredet, sich dem Ziel von noch besseren Zahlen zu unterwerfen. Meist handelt es sich hierbei um keine „Vereinbarung“, sondern um ein (verstecktes) Diktat. Diese Zielvereinbarungen sind folglich ein Etikettenschwindel, da sie auf das Abhängigkeitsverhältnis des Mitarbeiter (oder Abteilungsleiters) aufbauen. Das Ergebnis: wenn per Quartal oder Jahr festgestellt wird, dass die Ziele nicht erreicht wurden, ist der Mitarbeiter (geföhlt) der Schuldige. Alles weichgespülte Drumherum kann dies nicht wettmachen. Die Wahrheit ist, dass die Führung die volle Verantwortung hat. Denn zu ihren maßgeblichen Aufgaben gehört, die Mitarbeiter zu befähigen, die zuvor vereinbarten Ziele erreichen zu können und alle Ziele so zu stecken, dass es dafür realistische Chancen gibt.

Die gute Absicht

Grundsätzlich sollten wir davon ausgehen, dass alle beteiligten Instanzen (Inhaber, Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Mitarbeiter) gute Absichten haben. Leider sind die Grundmotive (unbewusst) derart unterschiedlich, dass die Strategien und Methoden zur Erreichung von „scheinbar gemeinsamen“ Zielen stark voneinander abweichen. An der Oberfläche ist man sich zwar einig, aber im Inneren nicht: Die tatsächliche Konfrontation der verschiedenen inneren "Haltungen" (dazu später mehr) findet im Verborgenen bzw. im Versteckten statt. Als zusätzliche Instanz sei hier noch der Betriebsrat genannt, welcher die Interessen der Mitarbeiter bündelt (zumindest ist das die Absicht) und die Interessen der Belegschaft vertritt. Einzelfälle reduzieren sich auf juristische Auseinandersetzungen, die eine angenehme und wertorientierte Zusammenarbeit zutiefst stören.

Ziele eines Leitbildes

Das Leitbild hat das Hauptziel, alle Aspekte einer "gewollten" Kultur zu proklamieren und zum Mitmachen aufzufordern. Die zukünftig gewollte Story wird in Gegenwartsform so beschrieben, dass bestimmte Handlungen (Rituale) ein Selbstverständnis bekommen. Dabei werden die wichtigsten intrinsischen Leitmotive aller Beteiligten emotional aufgegriffen, mit prägnanten Wertvorstellungen bestückt und der sog. "ehrenvolle Auftrag" (Mission) bekanntgegeben.

Unterschiedliche Motive (Leitmotive)

Die Hauptursache für die meisten Konflikte zwischen Hierarchien und Strukturebenen ist nicht bekannt bzw. wird meist nicht offen thematisiert: die unterschiedlichen persönlichen

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Grundmotive hinter allen Zielen bzw. gemeinsamen Unternehmungen. Nach all unseren Erfahrungen und Studien sind es die tief im inneren existierenden Motive, welche i.d.R. von kulturell geprägten sonstigen Motiven und Werten überdeckt oder unterdrückt werden.

Erfahrungsgemäß bedarf es dazu einiger Erläuterungen. Führen wir aber erst einmal die wesentlichen Hauptmotive (fundamentale Motivatoren) auf:

- Der Mitarbeiter will: **ANERKENNUNG**
- Die einzelnen Teams (Gruppen, Abteilungen) wollen im Kollektiv: **TEAMGEIST (SPIRIT)**
- Die Führungskraft / Geschäftsleitung will: **KONTROLLE**
- Der Inhaber / Gesellschafter / Aktionär will: **PROFIT (GELD)**

Betrachten wir uns das kurz im Einzelnen:

Anerkennung

Dies heißt nicht unbedingt Lob. Vielmehr eine Art Wertschätzung dafür, dass er/sie "einfach nur da ist" und sich - mit dem, was er/sie hat - einbringen möchte in das Ganze. Zu bedenken ist, dass auch Führungskräfte und sogar die Geschäftsleitung im Grunde nur Mitarbeiter sind und sie, zusätzlich zu den anderen hier aufgeführten Motiven, Anerkennung brauchen. Quasi ein (inneres, zumeist unbewusstes) Rollenspiel, was das Ganze ziemlich komplex macht.

Anerkennung ist ein Grundnahrungsmittel für das Ego, das den geistigen Stoffwechsel anregt und neue Lust auf Lebensqualität für sich und auch für andere erzeugt.

Teamgeist

Innerhalb einer Gruppe herrschen bestimmte dynamische Prozesse, welche sich auf das Wohlbefinden jedes Einzelnen auswirken. Wenn diese Dynamik nicht durch die zuständige Führung in eine Art "Spirit" verwandelt werden kann, so entsteht sie von selbst. Ein Beispiel ist der sog. "Flurfunk" oder auch die versteckte und/oder offene "Grüppchenbildung", innerhalb von Teams bzw. Abteilungen aber auch abteilungsübergreifend. Diese vom Ego motivierten Kommunikationsformen sind schwer kontrollierbar und können die "gute Stimmung" langfristig massiv beeinträchtigen.

Teamgeist kann und sollte stets direkt erzeugt und genährt werden. Gute Führung ist zwar notwendig, reicht aber nicht aus, wenn die Führungsspitze keine "lebenswerte" Mission erzeugen kann. Ein gutes und durchgängig "gelebtes" Firmenleitbild hilft garantiert.

Kontrolle

Eine Geschäftsleitung bzw. eine Führungskraft will Kontrolle, im Sinne von "steuern, lenken, regeln". Dies liegt in der Natur der Sache, denn es gibt ja ein Ziel, welches es zu erreichen gibt. Leider wird Kontrolle oft missverstanden und hin und wieder durch merkwürdiges und unzeitgemäßes Führungsverhalten erreicht. Dass man Kontrolle auf zwei unterschiedliche² Weisen praktizieren kann, ist weitläufig unbekannt und Grund für viele Missverständnisse im Wertekontext von Unternehmen. Besonders hier liegt großes Potential brach: wenn Führungskräfte wissen würden, wie Kontrolle auf motivierende Weise erreicht werden kann, würden sich Effizienz und Motivation um ein Vielfaches steigern lassen.

² Etymologisch stammt das Wort Kontrolle vom französischen "contrôle" ab = "gegen" und ("Gegen)Register (Nachprüfung von Angaben des Originals) und ist erst seit dem 19. Jahrhundert in deutschem Gebrauch. Die Bedeutung in der "handlungspsychologischen Kontrolle" ist abgeleitet aus dem englischen "to control" = "steuern", "lenken", "regeln" und findet in der Selbstkontrolle und der gewaltfreien Kontrolle von anderen in der Betriebswirtschaftslehre auch als sog. "Controlling" Anwendung.

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Deswegen hier die beiden Definitionen von Kontrolle und den damit verbundenen Geisteshaltungen:

Kontrolle Definition 1:

Steuern, Lenken, Regeln oder „Etwas unter guter Kontrolle haben“; aus dem englischen „to control“ oder „supervision“.

Der Fokus liegt hier auf: Leichtigkeit, Wertschätzung, Wertschöpfung, Ressourcenschonung, Vertrauen, Transparenz und Innovation.

Kontrolle Definition 2:

Aufsicht, Überwachung, Nachprüfung oder Beherrschung, Gewalt oder auch „soll/ist Vergleich“; aus dem französischen „controlé“.

Der Fokus liegt hier auf: Funktion, Prüfung, Bewertung, Macht, Misstrauen, Angst und Sanktion.

Wir sehen hier also einen gravierenden (meist unbewussten) Unterschied, der in den Führungsstil aller Führungsebenen ständig praktiziert (gelebt) wird. Das Ziel ist zwar Kontrolle 1 zu erreichen/leben, aber leider indem meist mit der Geisteshaltung und mit Instrumenten gemäß Kontrolle 2 agiert wird. Da die Ernte stets der Saat entspricht muss hier dringend umgedacht werden. Meist hilft nur ein sog. Paradigmenwechsel auf der obersten Führungsetage.

Profit (i.d.R. Geld)

Inhaber (Gesellschafter oder Aktionäre) haben wesentlichen Einfluss auf die Art der Führung. Einem eingesetzten Geschäftsführer oder Vorstand muss (darf) nämlich die Kontrolle (Macht) gegeben werden, die Geschicke des Unternehmens zu lenken. Sie werden am Erfolg (Profit) gemessen und entsprechend behandelt.

Egal, welche tollen und hochtrabenden Ziele nach außen kommuniziert werden, letztendlich geht es um Profit - in über 90% aller Fälle. Das ist völlig legitim und dient dem Zweck einer wirtschaftlichen Unternehmung. Leider wird dies falsch kommuniziert - oder besser - "transportiert". Auch ist das Motiv "Profit" in vielerlei Hinsicht konträr und fast oppositionell zu den Motiven der Mitarbeiter und Teams (kollektive Motive), da es sich nach Abschöpfen und Ausquetschen anfühlt.

Begriffsdefinition Unternehmensleitbild

Das Leitbild ist ein Element des übergeordneten normativen Rahmens eines Unternehmens in dem es den Grund (Basis-Motiv) seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt (strategisches Management).

Es ist eine bündige Beschreibung der motivierenden Leitmotive, welche aus dem Produktnutzen, dem gewünschten Image, der Corporate Identity, dem Anspruchsdenken, der Geisteshaltung und den Marktpotentialen zusammengefasst wird. Ein besonderer Effekt ist, dass bereits beim Lesen, der Wille entsteht, einen Beitrag hierfür leisten zu wollen, ein Teil dieses Teams zu sein und dieses Leitbild nach innen sowie nach außen zu leben und zu beschützen.

Ein Leitbild wird auch "Mission Statement" (englisch) oder kurz "Mission" genannt.

Merkmale und Inhalte

Ein Leitbild erzeugt

1. eine **steuernde Orientierung** für alle Mitarbeiter,

Unternehmenskultur – Eine Einführung

2. eine **hohe Motivation** aller Beteiligten,
3. eine **Aufforderung (Mandat)** im vorgegebenen Sinne zu handeln und
4. die Beschreibung eines **zu stiftenden Nutzens** (Unternehmensziel), welcher i.d.R. gesellschaftlich wertvoll und sozialverträglich ist.

Im Detail:

1. Orientierung

Durch das Vorgeben von erstrebenswerten und gänzlich akzeptablen Werten und Normen (Wertesystem), wird eine Ausrichtung (roter Faden) auf eine bestimmte Wertschöpfung geschaffen. Diese Werte werden i.d.R. mit einer hohen Maßgabe versehen.

2. Motivation

Allen Mitarbeitern des Unternehmens wird durch das Leitbild bewusst gemacht, lohnenswerte, anspruchsvolle und (zumeist) realistische Ziele des Unternehmens zu kennen und zu verstehen. Die inneren Motivatoren werden durch bestimmte Formulierungen angesprochen und aktiviert, so dass alle Mitarbeiter den Wunsch haben, daran mitzuwirken (nicht teilzuhaben).

3. Mandat

Ein ehrenvoller Auftrag (Mission) mit speziellen Ermächtigungen ohne genaue Handlungsanweisungen.

4. Nutzen

Die Gesamtheit der Beschreibungen im Leitbild verdeutlicht einen hohen Nutzen für alle Mitarbeiter (Wertekonformität), alle Kunden sowie Zielgruppen und - nach Möglichkeit - aller Lieferanten (Listungskriterien).

Die Leitbilderstellung

Die Erstellung eines Leitbildes ist ein kleines Kunstwerk und sollte nicht halbherzig vollzogen werden. Für eine gelungene Außendarstellung reicht meist die Anwendung der Regeln des psychologischen Marketings. Wirklich effektiv und wirkungsvoll ist es jedoch erst dann, wenn sich alle Mitarbeiter angesprochen, herausgefordert und motiviert fühlen.

Als kleine Hilfestellungen sehen Sie hier eine Matrix in grafischer Darstellung, wie Wertesysteme und ein Unternehmensleitbild in den Herstellungsprozess einer Unternehmenskultur eingebettet sind.

Eine größere Darstellung der nachstehenden Grafik finden Sie im Anhang.

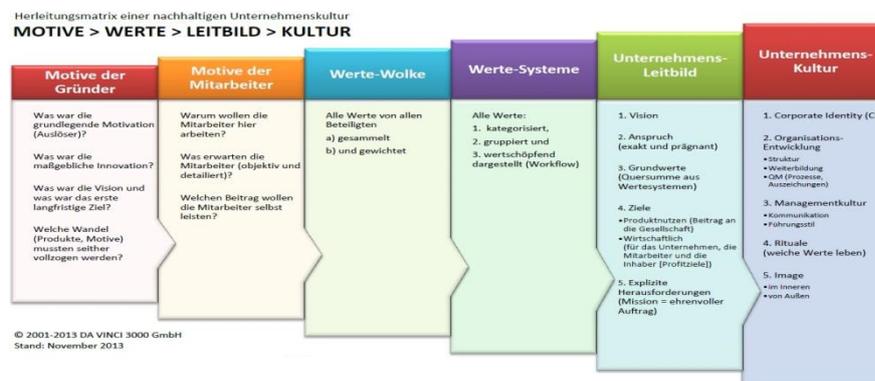


Abb.: Herleitung einer Unternehmenskultur über Motive, Werte und Leitbild

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Input und Maßgaben

Maßgeblichen Einfluss auf das Leitbild haben

1. die **Definition der Produktnutzen** – nach Möglichkeit mit USP ("Unique Selling Proposition" oder auf Deutsch: "Alleinstellungsmerkmal"),
2. die **Darreichungsformen des Produktes / Dienstleistung** (zusätzlicher Nutzen mit erhöhter und/oder zusätzlicher emotionaler Wahrnehmung seitens der Zielgruppe),
3. die **Intentionen der Gründer** (Visionäre), also die eigentliche Absicht des Stiftens eines Nutzens,
4. die **Basismotive, Leitmotive und Wertvorstellungen der Zielgruppe** - und
5. die **Grundmotive und Missionswerte** der potentiell richtigen und wichtigen **Mitarbeiter**.

Wer erstellt das Leitbild?

Dies hängt vom Typ des Unternehmens bzw. der Institution ab. Auf jeden Fall muss es die Führungsspitze (im Idealfall der Gründer/Geschäftsführer selbst) auslösen sowie inspirierend und aktiv mitwirken.

In fast allen Fällen ist es ratsam die gesamte Führungsmannschaft dazu einzuladen. In einigen Fällen (besonders bei kleinen und dienstleistungsgeprägten Unternehmen) sollte es die komplette Belegschaft sein.

Es ist generell ratsam einen Kommunikationsexperten zu Rate zu ziehen. Auch ein unternehmerisch erfahrener Coach, mit Fachwissen sowie Erfahrungen in den Bereichen Motivation und Marketing kann große Unterstützung bieten.

Nicht ratsam ist, eine Werbeagentur damit zu beauftragen, da diese meist nur eine Wirkung nach außen in Betracht zieht, was ein fataler Fehler sein kann, da dies nicht der modernen Mitarbeitermotivation gerecht wird.

An wen ist das Leitbild gerichtet?

Das optimale Leitbild erreicht unterschiedliche Personengruppen und dabei nachstehende individuellen Ziele:

- **Mitarbeiter**
Sie wissen, was ihnen abverlangt wird (Herausforderung, persönliches Wachstum, glänzen können, Fähigkeiten, etc.) und verstehen den Auftrag (Mission), der sich an das ganze Team und insbesondere an sie selbst richtet.
- **Familie und Freunde der Mitarbeiter**
Das Besondere und Lohnenswerte am Job des betreffenden Mitarbeiters ist bekannt. Denn auch hier wird über Befindlichkeiten positiver und vor allem gerne negativer Natur gesprochen und weitergetragen. Dies betrifft auch die Aspekte von nachhaltiger Öffentlichkeitsarbeit (PR).
- **Führungskräfte**
Sie wissen genau, wie der persönliche Führungsstil auszuprägen ist und steuern eine angepasste, motivierende und richtungsweisende Führung an.
- **Zielgruppen**
Bei diesen sollten das Image des Unternehmens sowie dessen Produkte den (unbewussten oder bewussten) Wunsch erzeugen, ein Kunde sein zu wollen.

Unternehmenskultur – Eine Einführung

- **Kunde**
Er weiß, mit wem er es zu tun hat (hohes Anspruchsdenken). Seine Erwartungen sind relativ deckungsgleich mit den Kauf- und Service-Erlebnissen und werden durch die o.a. „verinnerlichte Mission“ der Mitarbeiter ständig übertroffen.
- **Lieferant**
Er weiß sehr genau, welche Qualität (Qualitäts- und Wertmerkmale) er zuliefern muss. Er „adoptiert“ quasi sein Anspruchsdenken aus dem speziellen Leitbild.
- **Öffentlichkeit**
Es besteht ein angemessenes allgemeines Interesse, da die transportierten Werte dem Zeitgeist entsprechen und Neugierig machen. Medien, einzelne Journalisten, Politiker und/oder andere regionale oder überregionale Meinungsführer oder Meinungsmacher berichten in positiver und sachlicher Weise.

Natürlich kann dieses breite Spektrum bedeuten, dass verschiedene Leitbilder erstellt und auf unterschiedliche Weise transportiert werden müssen. Optimal wäre zwar ein einziges, was jedoch – je nach Unternehmensstruktur und Branche – nicht immer machbar ist.

Wo wird das Leitbild veröffentlicht?

Ein Leitbild muss jedem Mitarbeiter bei seiner täglichen Arbeit zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sollte es auch in der Freizeit verfügbar (bzw. geistig präsent) sein, da dort oft über Sinn und Zweck der Arbeit im Unternehmen nachgedacht wird und das Leitbild auch dann eine gute Orientierung bietet.

Hier bietet sich ein kleines Handbuch, Schaubild, ein Flyer, das Intranet o.Ä. an. Auch eine "App" ist in einigen Fällen innovativ und flexibel einsetzbar. Sogar ein Blog bietet viele Möglichkeiten

Für Kunden und Lieferanten sollte das Leitbild gut sichtbar bzw. zugänglich auf der Internetseite veröffentlicht werden. Die dafür oft verwendete Rubrik „Philosophie“ oder „Über uns“ sollte in z.B. „Was uns antreibt“, „Was uns auszeichnet“ oder „Warum wir tun was wir tun“ umbenannt werden.

Es bietet sich in vielen Fällen an, Auszüge aus dem Leitbild in Kernaussagen zu „packen“ und hervorgehoben an bestimmten Stellen zu präsentieren. Ein (ggf. wechselndes) Credo (Slogan, interner Claim) kann auf Bildschirmschonern, an den Wänden, in Präsentationen für Aufmerksamkeit sorgen, um dadurch den Anspruch des Unternehmens qualitativ und punktuell zu forcieren.

Pflege des Leitbildes

Die Idee, dass ein Leitbild unveränderlich in Stein gemeißelt werden sollte, ist aus Sicht der Gründer bzw. Initiatoren zwar gut, aber veraltet. Heute verändern sich Marktgegebenheiten, Personalstrukturen und Produktzyklen schneller als jemals zuvor. Insbesondere die **Form der Darreichung eines Produktes oder einer Dienstleistung** (also nicht nur das „Was“ sondern auch das „Wie“) spielt hierbei eine große Rolle.

Aus diesem Grund ist ein Unternehmensleitbild zwar immer noch als ein stabiler Eckpfeiler zu sehen, sollte aber von Zeit zu Zeit überprüft und den neuen Bedingungen angepasst werden. Hier bietet sich die Gelegenheit, jede gravierende Änderung mit entsprechen Kommunikationsmitteln bekannt zu machen (Transfer, Bewusstsein schaffen).

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Da die Intentionen der Gründer hier eine oft unantastbare Rolle spielen, sollte nach dem unterschwelligem Motto „Der Tradition verpflichtet, der Zukunft weit geöffnet“ verfahren werden.

Meist genügt es, eine Prüfung oder Überarbeitung einmal im Jahr vorzunehmen. In den meisten Fällen ist eine Änderung nach 3 Jahren, spätestens nach 7 Jahren erforderlich.

Wie bereits erwähnt, bietet jede Änderung die Gelegenheit, dies in einem feierlichen Rahmen zu tun. Was – wenn es richtig gemacht wird – stark motivierenden Charakter auf die gesamte Belegschaft (und deren Familien) besitzt.

Beispiele für Leitbilder

Wichtige Anmerkung: Diese Beispiele dienen lediglich der Inspiration und Veranschaulichung und sind nicht Garant dafür, dass die dort postulierten Werte und Missionen auch tatsächlich eingehalten bzw. "gelebt" werden.

FAIRTRADE Deutschland

<https://www.fairtrade-deutschland.de/ueber-fairtrade/was-macht-transfair/transfair-leitbild/>

REWE Group

<http://www.rewe-group.com/unternehmen/leitbild/>

Herzog-Johann-Gymnasium Simmern

<http://hig-sim.de/leitbild1/>

dm-drogerie markt GmbH + Co. KG

http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/grundsätze/ und auch
http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/werte-kultur/

FRÖBEL-Gruppe (bundesweite Kindergärten)

<http://www.froebel-gruppe.de/leitbild/>

FRÖBEL-Kindergarten „Farbkleckse“

Leitbild im Monat September 2014. Ein sehr gutes Beispiel, wie ein regelmäßiges Leitbild zum "es leben lassen" einlädt (mit freundlicher Genehmigung der Geschäftsleitung):

http://www.sauercoaching.de/app/download/5918831864/140901_EB_Leitbild+des+Monats_%28FRÖBEL-KG%29.pdf?t=1411404982

Der Faktor Geisteshaltung

Eines der wichtigsten Voraussetzungen ist, dass die grundlegenden persönlichen Erwartungen des gesamten Personals an die bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen bekannt sein müssen. Diese Erwartungen erzeugen eine Grundhaltung, die sich durch Festigkeit (Stabilität) auszeichnet. Sehr oft wird dies völlig ignoriert. Stattdessen versucht man, seine Mitarbeiter einzufangen und durch "Begeisterungsversuche" zu motivieren. Diese "externe" Motivation funktioniert leider nicht mehr.

Aus diesem Grund sollte das "richtige" Personal eingestellt werden. Hier ist das externe Leitbild sehr hilfreich und sorgt dafür, dass sich Bewerber selbst ein Bild vom "ehrentvollen Auftrag" (Mission) und den damit verbundenen Aufgaben machen können.

Um Personal zu finden, das die richtige Einstellung (Geisteshaltung) hat, sind eine solide Personalplanung und ein entsprechend gezieltes Recruiting wichtig. Jede moderne

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Personalentwicklung muss dies berücksichtigen und dafür Prozesse schaffen. Externe Personalberater können dies nicht übernehmen, zumal es nur wenige gibt, die selbst die hierfür richtige Geisteshaltung haben.

Kleiner Tipp zum "Zeitgeist"

Werte, die von Anspruchsgruppen (insbesondere Zielgruppe) im Bereich von Dienstleistungen "erlebt" werden wollen, verändern sich im Laufe der Zeit. So war es lange wichtig mit "Freundlichkeit" zu glänzen. Hier wurde seit über 20 Jahren mächtig investiert und alle Mitarbeiter, die mit Kunden in Kontakt waren, wurden durch Seminare und Coachings gejagt. Das Ergebnis konnte sich sehen lassen.

Nun aber verlangt der Kunde mehr: insbesondere "Sympathie". Somit müssen die bestehenden Lernmethoden auf den Kopf gestellt werden. Freundlichkeit kann recht einfach antrainiert werden, aber Sympathie nicht.

Da die "Willfährigkeit" bzw. Loyalität eines Mitarbeiters zunehmend von seinem "integren" Verhalten (sich selbst gegenüber) abhängig ist, sollte unbedingt auf die richtige Positionierung, Ausbildung und Förderung der Mitarbeiter geachtet werden.

Die häufigsten Fehler

- Das Leitbild wird im sog. "Elfenbeinturm" erstellt. Hinter verschlossenen Türen und ohne das Einbeziehen der Mitarbeiter.
- Das Leitbild wird von externen Profis (Agentur, Unternehmensberatung) am "Wording" der Zielgruppen und Anspruchsgruppen vorbei getextet. Es liest sich zwar toll (weil professionell), ist aber wegen fehlender Authentizität eher kontraproduktiv. Niemand kann sich damit selbst identifizieren. Sprich: aalglatt statt griffig.
- Das Leitbild ist den Mitarbeitern (oder sogar Führungskräften) nicht bekannt. In einigen Fällen wird es an den Mitarbeitern vorbei veröffentlicht, da es hauptsächlich für die Kunden und für das Rekrutieren von neuen Leuten erstellt wurde. Dies kann den Mitarbeitern negativ aufstoßen – bewusst und (!) unbewusst – und kontraproduktiv (demotivierend) wirken.
- Das Leitbild wird von Führungskräften selbst nicht verinnerlicht und dadurch nicht vorbildlich gelebt. Das LEITbild mutiert somit zum UNLEITbild bzw. UMLEITbild.

Die Umsetzung in Kürze

Wir wissen nun, dass die Geisteshaltung (Motive und Wertvorstellungen) alle Beteiligten sehr wichtig ist. Mindestens die sog. Leistungsträger, Rädelsführer und Meinungsführer müssen ins Boot geholt werden. Der Weg in Kürze:

1. Führen Sie Umfragen bei den Mitarbeitern und den Anspruchsgruppen durch.
2. Nehmen Sie die Ergebnisse ernst!
3. Planen Sie während eines besonderen Führungskreises Maßnahmen, wie Werte-Workshops, Einzelcoachings, etc. mit allen Führungskräften und möglichst allen Mitarbeitern, zwecks Ermittlung eines gemeinsamen Nenners = Ausgangslage und gewünschtes Ergebnis. (Wie das alles genau zu bewerkstelligen ist, sprengt leider den Rahmen dieses Artikels; gerne stehen wir Ihnen für spezielle Fragen zur Verfügung.)
4. Erstellen Sie ein erstes Leitbild für interne Zwecke und präsentieren dies auf einer internen Veranstaltung mit (wichtig!) Feedbackmöglichkeiten.

Unternehmenskultur – Eine Einführung

5. Erstellen Sie das externe Leitbild und lassen dieses durch alle Führungskräfte freigeben.
6. Veröffentlichen Sie beide Leitbilder (je nach Branche und Firmengröße: gleichzeitig oder mit Zeitversatz).
7. Erarbeiten Sie verschiedene Maßnahmen zur Einhaltung, Umsetzung und Verbesserung der Leitbilder (Workshops, Einzelcoachings, Feedbacktools, Motto und/oder Leitbild des Monats, etc.).
8. Messen Sie regelmäßig die Quantität und Qualität der erreichten (gelebten) Werte.
9. Korrigieren Sie ggf. durch o.a. oder neue Einzelmaßnahmen.

Zum Schluss

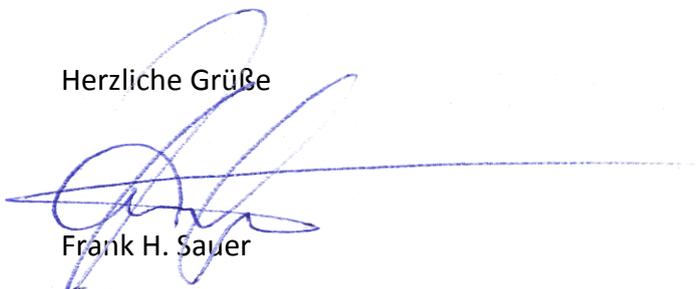
Und nochmal: **Ein gesundes und nachhaltig erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich immer auch durch eine klare und durchgängig gelebte Unternehmenskultur aus.** Jedes Unternehmen gelangt irgendwann an den Punkt, Werte, grundsätzliche Maßstäbe und Regeln beschreiben und etablieren zu müssen, da diese sonst nicht bekannt werden oder verloren gehen.

Die angestrebte „gelebte Kultur“ wird Zug um Zug etabliert. Dazu benötigen Sie mehrere Elemente (wie in Kürze oben aufgeführt), welche ineinander übergreifen und aufeinander abgestimmt werden müssen.

Ich wünsche Ihnen alles Gute bei Ihren Vorhaben und auch die notwendige Muße, sich mit den Themen Wertschätzung und Achtsamkeit intensiv zu beschäftigen.

Bei Fragen stehe ich Ihnen persönlich gerne zur Verfügung unter:
frank.sauer@sauer-coaching.de oder 0175-2626082.

Herzliche Grüße



Frank H. Sauer

Anlage: Schaubild „Herleitungsmatrix Unternehmenskultur“

Unternehmenskultur – Eine Einführung

Herleitungsmatrix einer nachhaltigen Unternehmenskultur
MOTIVE > WERTE > LEITBILD > KULTUR

