Leitartikel
Das Leitbild - Antwort auf Komplexität

Seite 4 Think Tank Feed
Leitbilder umsetzen - mit Dialog-Formaten

Seite 5 Best-Practice im Gespräch
Die Team-Dialoge der Fraport AG - ein Praxisbericht

Das Leitbild - Antwort auf Komplexität

Wettbewerbsfähigkeit, Kostendruck, Mangel an Orientierung - das sind Stressthemen, über die viele Unternehmen klagen. Und es stimmt, die Gesellschaft und damit auch die Unternehmen erleben immer schneller werdende Entwicklungen, z.B. durch Globalisierung und Digitalisierung. Wettbewerbsfähigkeit fordert ständige Anpassungsprozesse und gleichzeitig ein hohes Engagement aller Mitarbeiter. Wie kann dies erreicht werden? Indem sich Unternehmen zu einer agilen Organisation entwickeln, die ein festes Fundament von Zielen und Werten besitzt. In diesem Newsletter zeigen wir Ihnen, wie Sie mit einem Leitbild auch in rauher See den Kurs halten.

Ständige Anpassungsprozesse werden als komplex erlebt - und das sind sie auch. Komplexität ist das Schlagwort, mit dem Unternehmen häufig gescheiterte Veränderungen erklären. Etwa jede dritte Maßnahme scheitert. Warum ist das so?

Unternehmen sind komplexe Systeme - zwangsläufig und auch ohne ständige Veränderungen. Sie bestehen aus einer Vielzahl von Prozessen, meist unterschiedlichen Produkten und noch diverseren Menschen. Diese Komplexität führt dazu, dass wir den Überblick über die Zusammenhänge verlieren, also nicht mehr wissen, was am Punkt Z passiert, wenn wir an der Stellschraube C drehen.

Wie können wir nun mit dieser Komplexität umgehen und das „System“ beherrschen“? Indem wir verstehen, wie das System funktioniert, d.h. wie das Unternehmen „tickt“ - wie mit Menschen und Aufgaben umgegangen wird. Dieses „ticken“ ist die Unternehmenskultur. Sie kann in einem **Leitbildprozess** verstanden und aktiv gesteuert werden.

Beherrschen wir das System oder beherrscht das System uns?

Wenn wir nun also verstanden haben, wie Unternehmen funktionieren - wie die Unternehmenskultur wirkt - können wir erfolgreich mit Veränderungen umgehen. Wir wissen dann, an welchen Stellschrauben wir wie drehen müssen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Bleibt die Frage offen, wie mit einem Unternehmensleitbild die Unternehmenskultur aktiv gesteuert werden kann.

Ein Leitbild wird für einen Zeitraum von mindestens 5 Jahren entwickelt und entsteht aus der DNA des Unternehmens heraus. Es beschreibt somit das Fundament und die Identität des Unternehmens. Dieser Leitbildprozess gibt allen im Unternehmen Orientierung und Stabilität.

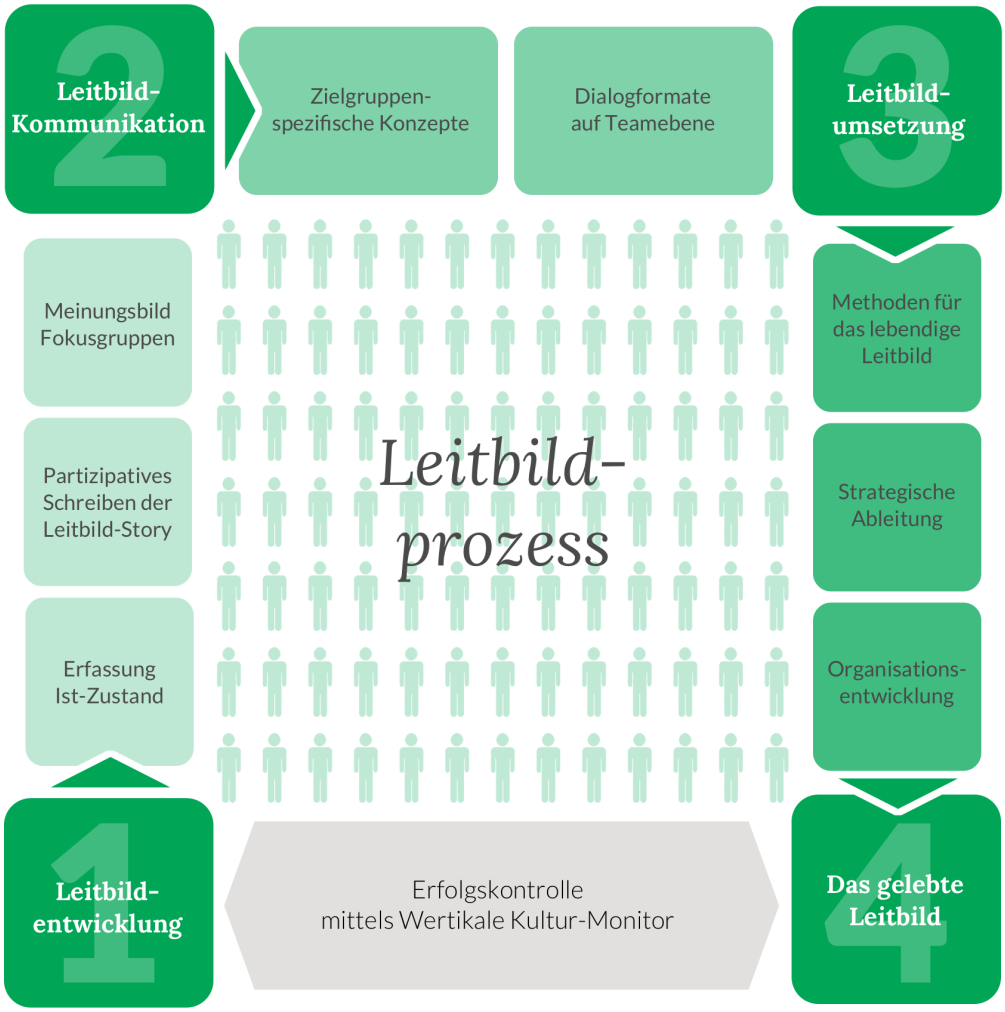
Ein Leitbild besteht aus den Elementen:

- Unternehmenszweck
- Vision
- Ziele
- Werte.

Auf dieser Basis können Veränderungen und Komplexität gemanagt werden. Ein Leitbild ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit, Engagement und Kreativität. Diese „weichen“ Faktoren bestimmen das Denken und Handeln in einem Unternehmen und bilden somit die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit.

Kein Blindflug - steuern Sie Ihr Unternehmens mit einem Leitbild!

Wie läuft ein Leitbildprozess ab?



1. Phase: Die Erarbeitung eines Leitbildes

Der erste Schritt ist die **Erfassung des Ist-Zustandes**, d.h. die Beantwortung der Fragen „Wo kommen wir her?“ und „Wo stehen wir heute?“. Anschließend wird geschaut, wo zukünftige Potenziale liegen, wo **Wachstumsmöglichkeiten** liegen, im Kern- oder Neugeschäft.

Damit können die Fragen „Wo wollen wir hin und welche Kultur brauchen wir dafür?“ beantwortet werden. Diese Themen werden in einem **partizipativen Prozess der Ideenfindung** mit den Mitarbeitern gemeinsam herausgearbeitet - quasi „aus dem Unternehmen gehoben“. Es ergibt sich ein Gesamtbild - eine **Leitbildstory**.

Zum Abschluss der Entwicklung wird das Leitbild im Unternehmen „verprobt“. Dazu wird ein repräsentatives **Meinungsbild** von Mitarbeitern z.B. in Form von **Fokusgruppen** eingeholt. Erst wenn diese zurückspielen, dass das Leitbild „passt“, kann es verabschiedet und kommuniziert werden.

2. Phase: Die Kommunikation des Leitbildes

Wenn das Leitbild erarbeitet ist, gilt es, dieses zunächst nach innen und dann auch nach außen bekannt zu machen. Wobei diese Phase der Leitbildkommunikation jedoch über die reine Information hinausgeht. Ziel sollte es sein, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen das Leitbild kennen und verstehen.

Für das „Kennen“ bedarf es eines klaren **Kommunikationskonzepts**, welches den Führungskräften - allen voran der Geschäftsleitung - eine besondere Rolle zuschreibt.

Für das „Verstehen“ braucht es jedoch mehr, nämlich eine aktive Auseinandersetzung der Beschäftigten mit dem Leitbild, z.B. durch einen strukturierten Dialog. Im Ergebnis dieser **Leitbild-Dialoge** soll jeder verstehen, was das Leitbild für den eigenen Arbeitsalltag bedeutet und welchen Nutzen es jedem Mitarbeiter bringt und wie es dem Unternehmen hilft, erfolgreich zu sein. Dafür werden Dialog-Formate entwickelt, die individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sind. Das Format muss sich in den Arbeitsalltag gut einfügen lassen, ansprechend gestaltet sein und von allen Führungskräften in ihren jeweiligen Teams durchgeführt werden.

Weitere Details zu den Leitbild-Dialogen finden Sie in unserem Think Tank Feed auf Seite 4.

3. Phase: Die Umsetzung des Leitbildes

Nun soll das Leitbild angewendet werden. Dafür werden auf Basis der Phasen 1 und 2 und der Monitoring-Ergebnisse passende **„Methoden für das lebendige Leitbild“** abgeleitet und entwickelt.

Die Anforderungen aus dem Leitbild geben auch Implikationen für die **Strategie** des Unternehmens zur Erreichung der Ziele und der Vision sowie für die passende **Organisationsstruktur** und für die notwendigen Anpassungen in der **Personalpolitik und -entwicklung**.

Für den Umsetzungsprozess gilt das **Prinzip der kleinen Schritte**, damit die entwickelten Maßnahmen vom Unternehmen aufgenommen werden können. Dafür sollte ausreichend Zeit eingeplant werden.

Halten Sie es einfach, kompliziert wird es von allein!

Wissen, wo man steht.

Monitoring

Da die Umsetzung eines Leitbildes ein längerer Prozess ist, sollte immer wieder überprüft werden, ob sich die Organisation mit ihrem Leitbildprozess auf dem richtigen Weg befindet. Dafür wird ein regelmäßiger Abgleich zwischen der Soll- und Ist-Kultur vorgenommen. Die Soll-Kultur wird aus dem Leitbild abgeleitet. Die Ist-Kultur (die aktuell gelebte Unternehmenskultur) kann dann z.B. mit dem Wertikale Kultur-Monitor erfasst werden. Parallel zur Ausrollung des Leitbildes wird dafür eine sogenannte Null-Messung der Ist-Kultur vorgenommen. Dabei wird gemessen, in welchen Bereichen die aktuelle Unternehmenskultur bereits dem Leitbild entspricht und an welchen Stellen noch Diskrepanzen existieren, also Handlungsbedarf besteht. Diese Messung wird im Laufe des Umsetzungsprozesses regelmäßig wiederholt, um zu prüfen, ob sich die Organisation noch auf dem gewünschten Weg der kulturellen Entwicklung befindet oder ob an der ein oder anderen Stelle nachjustiert werden sollte.

Wenn Sie mehr über Leitbildprozesse erfahren wollen, kommen Sie gerne auf uns zu.

Wir begleiten Sie bei Ihren kulturellen Entwicklungsprozessen!

Think Tank Feed

Leitbilder umsetzen - mit Dialog-Formaten

Für die Umsetzung von Leitbildern nutzen wir vor allem interaktive und kreative Lösungsansätze. Hier erhalten Sie Einblicke in unsere Beratungsalltag.

Ein Leitbild wird erst dann zur gelebten Kultur, wenn jeder Mitarbeiter die Chance hatte, sich mit dem Leitbild wirklich auseinanderzusetzen und für sich zu erkennen, wie ihm das Leitbild im Arbeitsalltag Orientierung und Stabilität gibt. Für diese inhaltliche Auseinandersetzung braucht es ein Instrument - die Leitbild-Dialoge. In den vergangenen Jahren unserer Beratungstätigkeit haben wir dafür die verschiedensten Dialog-Formate entwickelt.

Was zeichnet ein gutes Dialog-Format aus?

Die Aufgabe eines Leitbild-Dialoges ist das Erreichen aller Mitarbeiter in einem Unternehmen. Mit „Erreichen“ ist gemeint, dass alle Mitarbeiter die Chance haben, den Dialog auch wirklich zu führen, d.h. die notwendige Zeit und der Raum sowie die entsprechenden Materialien müssen zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter passen. Wenn Bereiche eines Unternehmens nur kurze Zeiten in Abhängigkeit von Schichten und Dienstplänen einräumen können, in denen sich das Team für einen solchen Dialog zusammensetzt und z.B. keine Computer zur Verfügung stehen, muss das Format genauso passen, wie in einem Bereich des gleichen Unternehmens, in denen sich die Teams ohne Probleme ein bis zwei Tage „rausziehen“ können und vollständiges Workshop-Material und Technologien zur Verfügung stehen. Mit „Erreichen“ ist aber auch gemeint, dass es die unterschiedlichen Mitarbeiter auch ansprechen muss. Sie müssen mit dem Format „etwas anfangen“ können. Es muss nicht nur praktikabel, sondern auch eingängig sein.

Wer moderiert die Leitbild-Dialoge?

Es empfiehlt sich, dass alle Führungskräfte die Leitbild-Dialoge mit ihren Teams gemeinsam durchführen. Die Führungskraft übernimmt dabei die Moderation. Das ist nicht immer selbstverständlich. Jede Führungskraft hat andere Erfahrungen in der Moderation. Bei dem Einen gehört das zum Führungsalltag dazu, bei dem Anderen ist das absolutes Neuland. Aus diesem Grund sollte ein **Train-the-Trainer-Konzept** entwickelt werden, mit konkreten Anleitungen und gegebenenfalls personeller Unterstützung.

Was sind Beispiele für gute Leitbild-Dialoge?

Bei der Gestaltung eines Leitbild-Dialoges ist der Kreativität keine Grenze gesetzt. Die Vielfalt reicht von klappbaren Tischaufstellern, die gemeinsam bearbeitet werden über Plakate die Schritt für Schritt ausgefüllt werden bis hin zu interaktiven Spielen mit der Bearbeitung von Aufgaben. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter in den Leitbild-Dialogen mittels Fragen in den Diskurs über das Leitbild gehen. Sie diskutieren zum Beispiel „Woran merkt unser Kunde, dass wir das Leitbild umsetzen?“ oder „Was bedeutet der Wert...für unseren Arbeitsalltag?“ und „Was wollen wir zukünftig verändern?“. Die einzelnen Elemente des Leitbildes sind Gegenstand der Diskussion und die Teams sollten ihre individuellen Antworten und Ergebnisse festhalten können. Damit sind sie immer sichtbar und bleiben präsent. Somit können die Ergebnisse der Dialoge auch jederzeit zur Weiterentwicklung genutzt werden.

Abschließend werden die Dialoge ausgewertet, um Impulse für die weitere Umsetzung auf gesamtunternehmerischer Ebene ableiten zu können.

„Alle denken nur darüber nach, wie man die Menschheit ändern könnte, doch niemand denkt daran, sich selbst zu ändern.“
Leo N. Tolstoi

Best-Practice im Gespräch

Die Team-Dialoge der Fraport AG - ein Praxisbericht

Ein Interview mit Silke Niehaus, Zentralbereichsleiterin Personalserviceleistungen, Fraport AG

Bei unserer Arbeit begegnen uns außergewöhnliche Persönlichkeiten, die uns mit ihrem engagierten Einsatz für ihr Unternehmen zum Thema Leitbild wirklich begeistern.

Welches Format eines Leitbild-Dialoges hat Fraport für das erste „Verstehen“ mit dem neuen Leitbild genutzt?

Wir haben in allen Geschäftsbereichen Team-Dialoge durchgeführt, top down, also angefangen beim Vorstand bis zu unseren operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem Vorfeld und in den Terminals. Für diese Team-Dialoge wurden ein Plakat mit Leitfragen und ein Booklet entwickelt und in allen Teams zur Verfügung gestellt. Jede Führungskraft wurde dadurch in die Lage versetzt, unser neues Leitbild ihrem Team selbst zu präsentieren und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen herauszuarbeiten, was das Leitbild für ihre tägliche Arbeit bedeutet. Dabei wurde auch schnell und flächendeckend klar, welcher Handlungsbedarf in welchem Team besteht, um die eigene tägliche Arbeit mittelfristig auf das neue Leitbild auszurichten.

Wie wurde das Dialog-Format im Unternehmen angenommen?

Aus den Rückmeldungen aus den Bereichen wissen wir, dass weit über 400 Team-Dialoge durchgeführt wurden. Die meisten Beschäftigten haben die Einbindung über die Team-Dialoge als sehr positiv aufgefasst und mit großem Engagement und Freude mitgewirkt. Anfängliche Skepsis und Vorbehalte sind vielerorts in kritische und konstruktive Diskussionen mit kreativen Ideen umgeschwungen. Die Beschäftigten erwarten nun, „dass etwas passiert“ und dass der Kulturwandel insbesondere durch ihre Führungskräfte initiiert und vorgelebt wird. Um sie dabei zu unterstützen, entwickeln wir zur Zeit zwei neue Unterstützungsformate zur ‚Fortführung‘ der Team-Dialoge: Eins für administrative Führungskräfte und eins für operative.

Was haben Sie mit den Team-Dialogen Ihrer Meinung nach erreicht?

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen nicht nur, dass es ein neues Leitbild gibt, sie kennen es, haben sich damit auseinandergesetzt und haben sich im Team Zeit füreinander genommen, was als sehr wertvoll von vielen Beschäftigten empfunden wurde. Nichtsdestotrotz: Ein kultureller Umbruch braucht Zeit. Wir müssen einfach dran bleiben.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Menschen sind nicht nur „Opfer“ ihrer Umstände, sie können gestalten!