

Das gelebte Leitbild

WERTIKALE

Leitartikel:

Das gelebte Leitbild

Think Tank Feed: Wo ist
mein WLAN-Kabel? S.3

Best-Practice im Gespräch:
Schlüssige Implementierung
Jennifer O’Lear, Merck KGaA S.4

Liebe Leserinnen und Leser,

es gilt das „wenn schon, denn schon“ Prinzip! Wenn ein Unternehmen schon Zeit und Geld in die Erstellung oder Überarbeitung des eigenen Leitbildes investiert, dann sollte es das auch richtig und gut machen. Aber was genau bedeutet hier richtig und gut? Unser Blick geht dabei vor allem auf die Umsetzung des Leitbildes, denn das Leitbild ist immer nur so gut, wie es im Unternehmen zur gelebten Kultur wird.

Die Voraussetzung

Die erfolgreiche Erarbeitung sowie die Kommunikation des Leitbildes hängen maßgeblich von der individuell abgestimmten Methodik sowie von der strategisch-organisatorischen Vorgehensweise ab. Die Umsetzung hingegen bedarf mehr als Methodik und strategische Planung: Sie braucht den Willen des ganzen Unternehmens - sie muss von allen Führungskräften und Mitarbeitern mitgetragen werden.

Leitbild-Plakate, das Rollout auf Führungskräfte tagungen und Intranet-Berichte - all das sind wertvolle Maßnahmen, um über das Leitbild zu informieren und erste Neugier zu wecken. Diese Maßnahmen reichen aber nicht aus, um die Kultur des Unternehmens mit den neuen Werten und Leitsätzen wirklich zu

durchdringen. Informieren ist nicht gleich umsetzen! Es braucht das Durchdringen der Unternehmenskultur, um das Leitbild zur Basis für zukünftiges Handeln werden zu lassen.

Unternehmenskultur ist kein strategisches Instrument, das an die Bedürfnisse des Unternehmens beliebig angepasst werden kann. Unternehmenskultur kann zwar wie ein Managementinstrument spezielle Prozesse und Ziele stark unterstützen, z.B. die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhöhen oder den Kundenfokus verbessern, aber sie ist in erster Linie die DNA des Unternehmens - die natürlich gewachsene Werte-Basis. Die so ist, wie sie ist, weil sie sich aus dem bisherigen Verhalten und Umgang miteinander heraus gestaltet hat.

“Unternehmen als Wertesysteme: Kultur lässt sich nicht schaffen.”
Ed Schein

Genauso wie wir uns aufgrund einer neuen sportlichen Leidenschaft nur sehr mühsam über Nacht in sehr sportive Menschen verändern, genauso mühsam lässt sich die Unternehmenskultur aufgrund eines neuen Leitbildes, das beispielsweise wegen der strategischen Neupositionierung des Unternehmens umformuliert wurde, verändern.

Veränderungen in der Unternehmenskultur sind möglich! Sie benötigen jedoch die Bereitschaft, sich auf einen mühsamen Prozess einzulassen. Kulturelle Veränderungsprozesse beanspruchen noch mehr Zeit als jeder „normale“ Changeprozess - und sehr wichtig sind dabei die Verbindlichkeit sowie das Vorleben von „ganz oben“. Die Wertumsetzung eignet sich nicht als „grassroots movement“. Doch wie im Sport wird es auch im Unternehmen leichter, wenn die Mitarbeiter die Veränderungen selber wollen, vom ange-

Das gelebte Leitbild

WERTIKALE

strebten Ergebnis begeistert sind und den persönlichen sowie wirtschaftlichen Nutzen des Leitbildes erkennen.

Die Vorgehensweise

Was bedeutet das konkret für Unternehmen und welche Erfolgsfaktoren lassen sich benennen?

Das „kollektive Bewusstsein“ eines Unternehmens fordert von der Geschäftsführung eine realistische Einschätzung des komplexen und langwierigen Leitbildprozesses. Jedes neue Leitbild beschreibt immer eine Soll-Kultur, die nur als gemeinsame Leistung im Unternehmen erreicht werden kann. Wenn klar wird, dass die Erarbeitung eines neuen Leitbildes gleichzeitig auch die Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur bedeutet, stärkt das die Bereitschaft, sich auf den Wandel einzulassen. Dabei sollte sich das Unternehmen herausfordern, aber nicht überfordern! Die künftige Unternehmenskultur muss sich im Unternehmen greifbar und realistisch anfühlen. Wenn die Geschäftsführung zu Beginn selbst ihren vollen Einsatz für den Leitbildprozess demonstriert, kriert das ein „Momentum“ - das sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter begeistert und an deren „Wollen“ appelliert.

Des Weiteren muss der konkrete Nutzen des Leitbildes in diesem Prozess unbedingt allen verständlich gemacht werden - und zwar durch die Darstellung des Zusammenhangs zwischen gelebten Werten, die die Vision des Unternehmens stützen, und dem Erreichen der wirtschaftlichen Ziele. Wenn an diesem Punkt echter Handlungsdruck entsteht, können Veränderungen auf den Weg gebracht werden.

Bei alledem, Papier ist geduldig! Allein durch den Kauf einer Bibel entwickelte noch kein Mensch mehr Nächstenliebe. Das Anwenden von Leitbildern und Werten muss eingeübt

werden. Theologen wissen das und raten dazu, den Glauben mit dem Alltag in Verbindung zu bringen und einzuüben. Auch wir raten dazu, Leitsätze zu „trainieren“ und in den Arbeitsalltag eines jeden Mitarbeiters „zu übersetzen“: Welche Auswirkung hat das Leitbild auf meine alltäglichen Aufgaben? - Fragen dieser Art stehen im Mittelpunkt der Wertumsetzung, müssen im Unternehmen unbedingt bearbeitet und in zielführende Maßnahmen sowie Konsequenzen münden.

Vorbilder helfen: Das Beobachten des Verhaltens der eigenen Führungskraft liegt auf der Hand. Die Führungskräfte spielen vor allem in der Anfangsphase eine überragende Rolle, dürfen jedoch nicht überstrapaziert werden. Mittel- und langfristig muss das Leitbild in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens einfließen, um eine personenunabhängige Implementierung zu gewährleisten.

Zusätzlichen Auftrieb erhält die Wertumsetzung durch das kreative Ausgestalten von Veränderungsprozessen und der Bereitschaft, diesem Prozess Zeit zu geben - „aktives Geduldig-sein“. Denken Sie an sich selbst: Wann haben Sie zuletzt eine tief sitzende Gewohnheit verändert und sich ungewohnte Handlungsweisen angeeignet, denen neue Werte zugrunde liegen?

Fazit für „das gelebte Leitbild“

Bei der Arbeit an und mit Werten müssen Unternehmen akzeptieren, dass es sich immer um einen kulturellen Veränderungsprozess handelt. Die konkrete Umsetzung sollte bereits in der Erarbeitung des Leitbildes beachtet werden. Sie muss strategisch vorgedacht und zielführend in die einzelnen Prozesse des Unternehmens einfließen. ■

Das gelebte Leitbild

WERTIKALE

Think Tank Feed:

Für die Werteumsetzung in Unternehmen nutzen wir Lösungsansätze aus allen Gesellschaftsbereichen. Hier erhalten Sie Einblicke in den interdisziplinären Austausch.

„Wo ist mein WLAN-Kabel?“ alltägliche Beobachtungen echter Veränderungen und die Notwendigkeit eines Nutzens

Umwälzende Veränderungen sind möglich - dass zeigt die faszinierende Digitalisierung unserer Gesellschaft. Wir alle erinnern uns gut an die Zeiten, wo einzelne „Freaks“ mit Handys groß wie eine Fernbedienung einsam auf der Straße standen oder Internet-Pioniere eine Email-Adresse hatten - wem auch immer sie damals geschrieben haben!?

Heute ist die Gesellschaft wie selbstverständlich von der virtuellen Welt durchdrungen. Sogar die ältere Generation nutzt die technischen Neuerungen. Wir alle haben in den letzten zwei Jahrzehnten ein neues, digitales Denken verinnerlicht. Das hat uns grundlegend verändert.

Welche Erkenntnisse können wir aus diesem gesellschaftlichen Wandel für die kulturellen Veränderungsprozesse in Unternehmen ziehen? Die wichtigste Einsicht ist sicherlich: Ein klarer Nutzen muss vorhanden sein. Menschen verhalten sich immer in sich logisch. Wenn es individuell gute Gründe zur Anpassung gibt, wird das echte Veränderungen mit sich bringen. In den 90ern entstanden durch das

Internet deutliche Arbeitserleichterung, Zeitersparnis, aber auch ein gewisser Status-Effekt für diejenigen, die sich im Netz bereits auskannten. Jeder neue „User“ brachte zusätzlich eine überproportionale Vergrößerung des gesamten virtuellen Systems mit sich - ein durchschlagender Kulturwandel.

Unternehmen müssen ebenso für gute Gründe bei ihren „Usern“ sorgen: den Mitarbeitern. Der entsprechende wirtschaftliche Nutzen muss sehr deutlich an alle Mitarbeiter kommuniziert werden, um erfolgreiche Veränderungen anzustoßen. Außerdem können Unternehmen noch einen zweiten Nutzen formulieren, der nicht nur an relativ kurzfristige Jahresziele und die Produktivität gebunden ist - und zwar einen sinnstiftenden Nutzen, der den Unternehmenserfolg an einen konkreten Gemeinsinn koppelt. Dieser Mehrwert wirkt sich auf Mitarbeiter motivierend und leistungssteigernd aus. Welche Art von Gemeinsinn dabei passt, entscheidet hier maßgeblich die Vision des Unternehmens.

Jeder, der sich mit Wandel beschäftigt, weiß, dass selbst wenn alles richtig läuft, Widerstände und Krisen vorprogrammiert sind. Veränderungen bringen immer Verlustängste mit sich. Der Wandel sollte trotzdem positiv besetzt werden. Wer gelernt hat, seine Arbeit erfolgreich zu digitalisieren und den ganzen Tag Emails zu schreiben, für den spielt es eine untergeordnete Rolle, die Digitalisierung technisch nicht ganz begriffen zu haben - und im Büro nach dem verlorenen WLAN-Kabel zu suchen. ■

Save the Date:
Wertikale Think Tank
am 23. - 25. November
2011 in Berlin -
Thema: „Das gelebte
Leitbild“

Das gelebte Leitbild

WERTIKALE

Best-Practice im Gespräch:

Bei unserer Arbeit in den Unternehmen begegnen uns echte Querdenker, die uns mit ihrem engagierten Einsatz für Werte wirklich begeistern.

Schlüssige Implementierung

Ein Interview mit Jennifer O'Lear, Director Corporate HR and Communication, Merck KGaA

Liebe Frau O'Lear, Sie haben bei Merck eine umfassende Werte-Implementierung begleitet. Welche Erfolgsfaktoren können Sie für diesen Prozess benennen?

Frau O'Lear: An erster Stelle finde ich es absolut notwendig, Unterstützung von ganz oben zu haben. Letztendlich werden Werte nur von Mitarbeitern ernst genommen, wenn sie sehen, dass die Führungskräfte sie auch ernst nehmen. Das muss nicht heißen, dass die Führungskräfte die Werte perfekt leben - wir sind alle menschlich - aber die Führungskräfte müssen bereit sein, für die Werte einzustehen, auf Basis der Werte Entscheidungen zu treffen, über die Werte und ihre Anwendung zu reden und am Ende auch selbst dazu zu lernen.

Wieso tun sich Ihrer Meinung nach viele Unternehmen mit der Umsetzung so schwer - und damit meinen wir nicht ausschließlich die reine Kommunikation von Leitlinien?

Frau O'Lear: Die meisten Manager oder Führungskräfte können ganz gut über ihr Fachgebiet reden, finden es aber manchmal schwierig oder sogar beängstigend, über solche "weichen" Themen wie Werte mit

Mitarbeitern zu sprechen. Sie müssen selbst die Möglichkeit haben, sich mit den Werten und deren Umsetzung im Arbeitsalltag auseinanderzusetzen und zu diskutieren, wie die Werte in den verschiedenen Situationen umzusetzen sind - sonst werden sie unglaubwürdig.

Wie lässt sich die im Unternehmen entstandene Begeisterung für die neuen Werte auch über einen längeren Zeitraum bei den Mitarbeitern halten?

Frau O'Lear: Das ist eine gute Frage, mit der wir uns momentan auch sehr beschäftigen.

Wenn der Dialog über die Werte zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern bereits stattgefunden hat, gibt es eine Referenz, auf die später immer wieder Bezug

genommen werden kann. Gute Führungskräfte suchen immer wieder die Möglichkeit, diese Diskussion im Arbeitsalltag fortzusetzen. Ich glaube dennoch, man braucht auch kontinuierlich den Druck von oben, dieses Thema wirklich zu verankern.

Woher nehmen Sie Ihre Ideen für die nötigen Impulse zur Umsetzung?

Frau O'Lear: Wir bekommen Anfragen von den Führungskräften nach Tools, welche die Diskussion über Werte unterstützen. Ich finde u.a. auch "Storytelling" als Tool spannend. Es hilft Mitarbeitern und Managern, Geschichten auszutauschen und voneinander zu lernen. Da Werte ein kulturelles Element sind, leben sie von einer Art Mythologie, die sich nur langsam im Unternehmen aufbaut. Die Geschichten sind immer schon da - sie müssen „nur“ ausgetauscht werden.

Herzlichen Dank!

Wussten Sie, auch die Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika könnte als gelebtes Leitbild betrachtet werden.