

## Visions- und Leitbildentwicklung: eine Prozessbeschreibung



*„Wir können die Zukunft nicht komplett voraussehen, aber wir können unsere Organisationen, Denkweisen, Systeme ‚evolutionstauglicher‘ gestalten.“ Dieses Zitat des Trend- und Zukunftsforschers Matthias Horx beschreibt sehr treffend eine der wichtigsten Managementaufgaben in Unternehmen in der heutigen Zeit: Zukunftsorientierung als inhärentes Element der eigenen Kultur zu etablieren. Kein anderes Instrument der Unternehmensführung ist dafür besser geeignet als das Leitbild. Welche Komponenten ein Leitbild umfasst, wie man sie entwickelt und worauf man im Prozess achten muss, wird auf den folgenden Seiten dargestellt.*

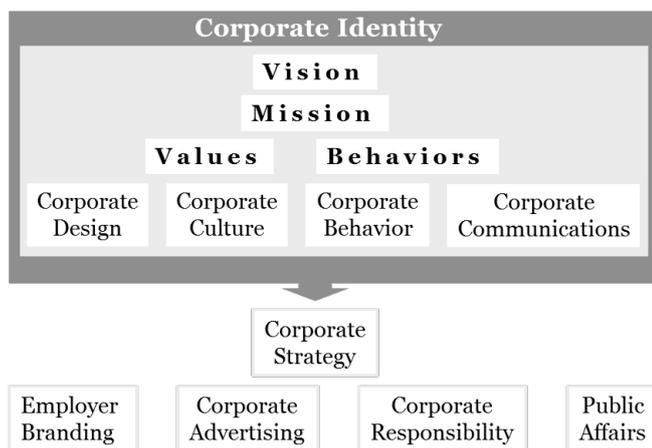
Unternehmensleitbilder sind keine neue Erfindung, die mit dem Internet aufgekommen wäre. Im Gegenteil: entwickelt wurde der Corporate-Identity-Ansatz, auf den Leitbilder zurückgehen, bereits in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts. Doch auch wenn Leitbilder nicht neu sind, so hat sich ihre Prägung im Laufe der Zeit gewandelt. Und immer wieder gibt es aktuelle Anlässe, die eine Leitbild-Diskussion befeuern: in jüngerer Zeit waren dies die Dieselgate-Affäre von Volkswagen oder die juristischen Verstrickungen der Deutschen Bank.

Und nicht nur in Unternehmen haben Leitbilder Konjunktur, auch in der Politik wird seit längerem über die Leitkultur debattiert. Gemeinsam ist beiden Bereichen, dass es um die „leitenden“ Prinzipien geht, nach denen sich gerichtet werden soll. Es geht um Orientierung und dem Folgen dieser Orientierung. Das ist der entscheidende Charakter eines Leitbildes. Es gibt vor,

welche Ziele verfolgt werden, welche Regeln gelten, welche Werte geteilt werden und worauf man sich berufen kann. Und genau diese Eigenschaften machen Leitbilder für Unternehmen attraktiv und wichtig. Ein gutes Leitbild wirkt motivierend und mobilisiert die Mitarbeiter, indem es die Richtung vorgibt und ein Ziel definiert, mit dem sich die Menschen im Unternehmen identifizieren. Es ist das „Yes, we can“ der Unternehmensführung, mit der sie zum Ausdruck bringt, dass es sich lohnt, das definierte Ziel zu verfolgen und das eine Idee vermittelt, die sich sinnstiftend auf das eigene Tun auswirkt. Gute Leitbilder sind einfach zu verstehen, aber gerade das erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Position und die Bereitschaft zu einer offenen Diskussion.

## Bestandteile des Leitbilds

Ein Unternehmensleitbild besteht aus drei zentralen Komponenten, aus denen sich dann alle Facetten des Unternehmens speisen. An der Spitze des Leitbildes steht die Vision des Unternehmens. Die Vision beschreibt, wohin das Unternehmen sich entwickeln möchte und welches Ziel in einem definierten Zeitraum erreicht werden soll. Ergänzt wird die Vision um die Mission, in der festgelegt ist, welche Aufgabe das Unternehmen hat. Als dritte Komponente kommen die Werte hinzu, das sind grundlegende moralische Kategorien und Verhaltensweisen, die im Unternehmen gelten sollen.



Mit Vision, Mission und Werten ist das Grundgerüst eines Unternehmensleitbildes definiert, das dann prägend für alle Bereiche des Unternehmens sein soll. Es findet seinen Ausdruck im optischen Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Design), formt die Kultur des Unternehmens (Corporate Culture), wird im Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens erkennbar (Corporate Behavior) und bestimmt das Erscheinungsbild des Unternehmens nach Außen (Corporate Communications). In der Gesamtheit

seiner Außenwahrnehmung durch Dritte ist das Leitbild das Image des Unternehmens. Und durch seine Vision gibt es der Strategie den Rahmen vor. Kurz und gut: das Leitbild schafft eine starke Marktorientierung, die sich durch alle Ebenen und Aktivitäten eines Unternehmens zieht.

## Die fünf Phasen der Leitbildentwicklung

Um ein tragfähiges Leitbild zu entwickeln, werden fünf Phasen unterschieden, von denen die ersten beiden die Grundlagen schaffen und die Phasen drei bis fünf Umsetzung und Implementierung umfassen. Nicht in allen Unternehmen werden alle Schritte notwendigerweise benötigt, Phase 1 aber sollte immer gründlich abgearbeitet werden.

### Phase 1: Analyse

Am Beginn eines Unternehmensleitbildes steht ein umfassender Analyseprozess. Zunächst wird eine umfassende Bestandsaufnahme vorgenommen, in der ermittelt wird, wie das Bild des Unternehmens bei seinen Stakeholdern ist, wie Unternehmen und Produkte am Markt und im Wettbewerb positioniert sind und wie sich Markt und Wettbewerb generell darstellen. Daraus ergibt sich ein Fremdbild des Unternehmens, wie es sich für Externe darstellt.

Diesem Fremdbild wird das Selbstbild des Unternehmens gegenübergestellt. Dazu werden Interviews mit der Unternehmensleitung, Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsrat geführt, aber auch die internen Medien untersucht, das Employer Branding betrachtet und Geschäftsberichte herangezogen.

### *Das unreflektierte Selbstbild ist das stärkste Hemmnis für Veränderung*

Im nächsten Schritt werden Fremd- und Selbstbild abgeglichen. Dies führt erfahrungsgemäß zu

einigen Überraschungen. Es beginnt damit, dass es in den meisten Unternehmen nicht ein Selbstbild gibt, sondern meistens mehrere. Das Bild vom Unternehmen unterscheidet sich bei Geschäftsführung und Betriebsrat oft klar. Auch in der Belegschaft findet sich selten ein homogenes Selbstbild. Doch trotz dieser Differenzen haben die unterschiedlichen Selbstbilder in der Regel mehr Übereinstimmungen untereinander als mit dem Fremdbild. Die Außensicht auf ein Unternehmen offenbart oft vorhandene Defizite, die im Selbstbild gar nicht wahrgenommen werden. Ein unreflektiertes Selbstbild ist deshalb das stärkste Hemmnis für Veränderungsprozesse. Wo kein Bedarf erkannt wird, wird auch nicht gehandelt.

Hilfreich in einem Leitbildprozess kann auch sein, ein Imageprofil zu erstellen, wie es seitens Unternehmensführung und Belegschaft wahrgen-

nommen wird. D.h. aus einer internen Position heraus werden Imagedimensionen eingeschätzt, um sie dann mit dem erhobenen Fremdbild abzugleichen. Auch dieser Vergleich wird in den meisten Fällen eine Diskrepanz zwischen interner und externer Sicht aufweisen.

Abgeschlossen wird die Analysephase mit einem Workshop. Bei diesem Arbeitstreffen werden der Unternehmens-Projektgruppe die Ergebnisse der Analysen vorgestellt und mit ihr diskutiert. Dabei geht es im ersten Schritt darum, Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild zu erkennen und zu erklären. Daran schließt die Erstellung eines Soll-Profiles an. In diesem Profil wird festgehalten, wie das Unternehmen nach innen und außen wahrgenommen werden soll – und zwar in direkter Ableitung aus den verfolgten Zielen.



## Phase 2: Strategie

In der zweiten Phase des Prozesses geht es darum, die in der Analysephase gewonnen Erkenntnisse in ein Unternehmensleitbild einzubringen. Dazu werden als erstes eine Vision und eine Mission entworfen. In der Vision wird festgelegt, wohin das Unternehmen sich bewegen will und worin es seine Zukunft sieht. Damit wird das Ziel vorgegeben, das mit der Strategie des Unternehmens erreicht werden soll. Die Verständigung auf eine Vision ist die zentrale Herausforderung bei der Entwicklung einer Corporate Identity. Als motivierende und in die Zukunft gerichtete Aussage muss die Vision gleichermaßen fordernd und realistisch sein, um als Fixpunkt funktionieren zu können. Mit der Vision wird eine Position beschrieben, die es zu erreichen gilt. Und zwar am besten in einem definierten Zeitraum - meist zehn bis fünfzehn Jahre. Das in der Vision definierte Ziel muss aus der Ausgangslage heraus erreicht werden, in der das Unternehmen sich aktuell befindet. Damit wird indirekt bereits bei der Formulierung der Vision ein Veränderungsprozess angestoßen. Häufig wird der Status quo als Limitierung verstanden. Speziell dann, wenn aufgrund von schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit das Vertrauen in die Zukunft fehlt. Teilweise aber auch, weil innerhalb des Managements keine Einigkeit darüber besteht, welches Ziel das Unternehmen künftig erreichen soll. Dann ist es eine der wesentlichen Leistungen eines CI-Prozesses, diese Differenzen aufzuzeigen und im Diskurs zu einer Lösung zu finden.

Neben der Vision steht die Mission. In dieser wird formuliert, welche Leistungen das Unternehmen zu erbringen hat. In der Mission wird formuliert, welche Erwartungen die Shareholder an das Unternehmen richten. Auch wenn dies überwiegend ökonomische Interesse sein mögen, bedeutet das nicht, dass die Mission eindimensional darauf fokussieren muss. Unternehmerischer Erfolg basiert meist auf einem besonderen Antrieb, der selten allein finanzielle Inte-

ressen verfolgt. In diesem Sinne sollte auch die Mission eines Unternehmens versuchen, Komponenten zu verbinden. Insbesondere die nicht-wirtschaftlichen Komponenten korrespondieren in der Regel intuitiv mit den in der Vision festgehaltenen Zielen.

Vision und Mission sollten klar erkennbar miteinander korrelieren. Und so wesentlich sie sind, so knapp sollten sie vom Umfang her gehalten sein: ein bis zwei Sätze in verständlicher Sprache.

Wenn Vision und Mission bestimmt sind, wird das Leitbild des Unternehmens durch Werte und Verhaltensweisen komplettiert. Werte und Verhaltensweisen schaffen das Fundament, auf dem die Vision erreicht und die Mission erfüllt werden soll. Was auf den ersten Blick vergleichsweise einfach erscheint, entpuppt sich in der Realität häufig als echte Herausforderung. Denn dieser Kodex dient der Corporate Identity nicht um ihrer selber Willen, sondern muss eine klar definierte Rolle übernehmen, die für die Erreichung der angestrebten Ziele wichtig ist.

Diskussionen über Werte und Verhaltensweisen vermitteln einen guten Eindruck über den bestehenden Veränderungsbedarf in einem Unternehmen. Denn spätestens an dieser Stelle im Leitbild-Prozess wird deutlich, was künftig anders werden muss. Anhand der umfangreichen Vorarbeiten, die bis zu diesem Punkt bereits erbracht worden sind, hat der gesamte Prozess eine Ernsthaftigkeit erreicht, die zu sehr intensiven Diskussionen führt. Insbesondere mit jenen Mitarbeitern, die Leitbild und Veränderungen kritisch gegenüberstehen.

*„Culture eats strategy for breakfast“  
(Peter Drucker)*

Auch die Auswahl der richtigen Werte und Verhaltensweisen ist weniger trivial als es zunächst

scheint. So mag Kundenorientierung in nahezu jedem Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. Das heißt aber nicht, dass die bloße Erwähnung von Kundenorientierung im Leitbild auch dazu führt, dass Unternehmen kundenorientiert agieren. Deshalb muss schon bei der Formulierung der entsprechenden Passage im Leitbild darauf geachtet werden, nicht mit Allgemeinplätzen und Kompromissformulierungen die Vorlage für eine Entschuldigung zu liefern, warum die Übersetzung in den Arbeitsalltag nicht gelingen kann. Es genügt nicht, festzustellen, dass der Kunde im Mittelpunkt steht. Es geht darum zu beschreiben, wie der Kunde Kundenorientierung erleben soll, was die eigene Kundenorientierung auszeichnet und vom Wettbewerb unterscheidet.

Ein dergestalt formulierter Wertekanon ist dann weit mehr als nur ein gut gemeinter Katalog an Regeln. Ein solches Leitbild gibt die Orientierung, die Mitarbeiter sich wünschen und beschreibt konkret, was erwartet wird. Dies gilt in gleicher Weise für die anderen Werte und Verhaltensweisen, die in das Leitbild aufgenommen werden sollen. Wenn Offenheit für die Unternehmenskultur als Wert prägend sein soll, dann muss festgelegt werden, wie Offenheit definiert ist, wie sie ihren Ausdruck nach innen wie außen findet und welche unternehmensspezifische Bedeutung sie hat. Dabei kommt es im Leitbild nicht darauf an, bis ins letzte Detail zu formulieren. Aber das Leitbild gibt die Richtung eindeutig

vor, die dann im weiteren Prozessverlauf ihren Niederschlag zum Beispiel in den Führungsgrundsätzen des Unternehmens findet.

Werte und Verhaltensweisen manifestieren sich, nachdem sie festgelegt worden sind, in allen Interaktionen des Unternehmens nach Innen und Außen. Damit sind sie sowohl für das Personalmanagement als auch für die Kommunikation die nach außen entscheidenden Leitplanken. Und ihre Glaubwürdigkeit bemisst sich vor allem daran, wie sie im Alltag von den Stakeholdern des Unternehmens erlebt werden. Deshalb ist es beispielsweise nicht empfehlenswert, bekannte Begriffe umzudefinieren. Auch wenn dies in guter Absicht geschieht, entsteht zwangsläufig eine Diskrepanz in der Wahrnehmung, die ungewollte Interpretationsspielräume zulässt oder sogar absichtliche Missdeutungen.



Ein kurzes Zwischenfazit, was ein Leitbild erfüllen muss, um einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern Orientierung zu geben:

- Das Leitbild schafft ein gemeinsames Verständnis, indem es
  - ein zu erreichendes Ziel beschreibt
  - definiert, welcher Auftrag auf dem Weg zu diesem Ziel zu erfüllen ist
  - festlegt, wie dieses Ziel von allen gemeinsam erreicht werden soll
  - eine Basis schafft, die für alle gilt und die auf die sich alle berufen können

## *Phase 3: Konzeption*

Nach der formalen Verabschiedung des Leitbilds durch die Unternehmensführung sind je nach Situation des Unternehmens noch konzeptionelle Schritte notwendig. Das kann die Namensfindung für ein Unternehmen sein, das neu in einen Markt eintritt oder als Spin-off von der Muttergesellschaft an die Börse gebracht wird. Oder auch nur ein neues Logo, um nach außen deutlich zu machen, dass es eine Veränderung gibt. Gleiches mag für Unternehmens- oder Markenclaims gelten.

Die angesprochenen Maßnahmen sind nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme. Eingeführte Namen, Marken und Claims stellen einen Wert für Unternehmen dar, der nicht ohne Grund über Bord geworfen werden sollte. Dennoch kann es sein, dass ein Claim in die Jahre gekommen ist, ein Logo nicht mehr zeitgemäß erscheint oder die Unternehmensführung vor dem Hintergrund des durchlaufenen Prozesses eine sichtbare Veränderung vornehmen möchte. Hier muss genau abgewogen werden zwischen bestehenden, auch immateriellen Werten und dem Bedarf an Neuem. Sollte aber eine Entscheidung gefällt werden, eine optische Veränderung vornehmen zu wollen, kommt Phase 4 des Prozesses zum Tragen.

## *Phase 4: Design-Konzept*

Phase 4 des Prozesses stellt das Corporate Design in den Mittelpunkt. Corporate Design und Corporate Identity werden in vielen Darstellungen synonym verwendet, obwohl es sich keinesfalls um identische Begriffe handelt. Im Corporate Design kommt optisch zum Ausdruck, was in der Corporate Identity inhaltlich verankert ist. Deshalb kommt die Entwicklung der Corporate Identity immer vor der Entwicklung des Corporate Designs. Wer zuerst damit beginnt Logos zu gestalten, Farben und Typographien auszuwählen und Bilderwelten zu definieren und dann darauf aufbauend eine Corporate Identity zu definieren, gestaltet sich ein Wunderland ohne

Realitätsbezug. Umgekehrt jedoch kommt dem Corporate Design eine wesentliche Aufgabe zu. Wenn zunächst erarbeitet worden ist, welche Eigenschaften ein Unternehmen auszeichnen, was es einzigartig macht, ist es die Bestimmung des Corporate Designs die Besonderheiten optisch hervorzuheben und dafür zu sorgen, dass der Unternehmensauftritt einerseits unverwechselbar ist und andererseits in allen seinen Ausprägungen wiedererkennbar.

## *Phase 5: Implementierung*

Wenn das Leitbild definiert und das Corporate Design gestaltet sind, ist viel erreicht und noch viel mehr zu tun. Denn nun folgt die Implementierung. Und auch wenn bereits viel Arbeit geleistet wurde, um an diesen Punkt zu kommen, erscheinen die Phasen eins bis vier des Prozesses rückwirkend wie ein 100m Sprint. Die Einführung eines Leitbilds erfordert neben einem langen Atem und viel Überzeugungskraft vor allem einen strategischen Plan. Mit der Erstellung eines Markenhandbuchs wird zunächst dafür gesorgt, dass an allen Stellen im Unternehmen die wesentlichen Informationen vorliegen. Im Markenhandbuch sind alle Informationen rund um Leitbild und Auftritt zusammengefasst und nachlesbar. Auf diese Weise ist es allen Mitarbeitern möglich, die für sie notwendigen Informationen nachzuschlagen und bei Bedarf an Dienstleister weiter zu geben.

Neben den formalen Ansprüchen gilt es eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, mit der das Leitbild und die mit ihm verbundenen Aspekte nach innen und außen transportiert werden. Dabei gilt als erste Regel: intern vor extern. Die Mitarbeiter müssen immer zuerst informiert werden. Schon deshalb, um die Möglichkeit zu haben, auf externe Fragen reagieren zu können.

Je nachdem wie umfangreich Veränderungen mit dem Implementierungsprozess verbunden sind, kann es empfehlenswert sein, interne und externe Kommunikation mit einem größeren definierten Zeitversatz zu starten. Speziell wenn

sich im Leitbildprozess gezeigt haben sollte, dass Defizite in der Kundenorientierung oder -ansprache zu beheben sind, muss sicher sein, dass diese Defizite behoben sind, bevor eine externe Kommunikation verspricht, was die Organisation noch nicht halten kann.

Veränderungen werden immer skeptisch bis ablehnend betrachtet. Deshalb ist in der internen Kommunikation zunächst Überzeugungsarbeit zu leisten. Da hierarchische Organisationen dazu tendieren nach oben zu schauen, ist der Beitrag der Führungskräfte und der Unternehmensleitung besonders wichtig. Wenn aus dem Führungskreis Signale gesendet werden, dass ein Prozess einen geringen Stellenwert hat, wird dies in Teilen der Belegschaft schnell als Entschuldigung verwendet, um auch nicht an diesem Prozess zu partizipieren. Dies sollte auf jeden Fall verhindert und falls notwendig auch sanktioniert werden.

Denn eine als motivierend erlebte Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil. Untersuchungen belegen, dass die Zahl der Krankheitstage geringer ist, wenn die Kultur stimmt. Auch die Mitarbeiterfluktuation ist geringer und die Produktivität höher. Eine Untersuchung bei US-Unternehmen ergab, dass Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern um bis zu 200 Prozent erfolgreicher sind als Unternehmen ohne motivierte Mitarbeiter.

Mitarbeiter zu motivieren, ist eine große Herausforderung in der heutigen Zeit. Der Wertewandel, der sich in der jüngeren Generation vollzogen hat, macht viele der hergebrachten Instrumente obsolet. Vielfach ist die Karriereperspektive erst zweite oder dritte Priorität. Selbstverwirklichung und die selbstverständliche Verbindung von Familie und Beruf genießen einen höheren Stellenwert. Geld und Titel können nur noch bedingt die motivierenden Faktoren sein, die sie über die vergangenen Jahrzehnte gewesen sind.

*„Man braucht Werte, die Kreativität, Innovation und Wandel befürworten“*

*(Ed Schein)*

Unternehmen müssen heute Kulturen entwickeln, die aus sich heraus Flexibilität produzieren. Starre Strukturen sind weder in Organisationen noch in Arbeitsabläufen zukunftsfähig. Doch ohne eine Unternehmenskultur, die diese Flexibilität gebären kann, bleibt als Alternative nur die Anweisung von oben. Überkommene Hierarchien aber sind weder kreativ noch attraktiv für neue Mitarbeiter. Auf Dauer werden Unternehmen, die keine moderne Unternehmenskultur entwickeln, deshalb ins Hintertreffen geraten.



#### **Impressum**

Michael Böckling  
reinprofil GmbH  
Kitschburger Straße  
D-50935 Köln  
Kontakt:

Telefon: +49 (0) 221 13 08 08 672

E-Mail: [boeckling@reinprofil.de](mailto:boeckling@reinprofil.de)