

# Wie Ihr Unternehmensleitbild Wirkung entfaltet

Unternehmensleitbilder werden meist durch drei Dinge charakterisiert: Viele können sich nicht mehr an die Inhalte erinnern; sie spielen im täglichen Doing keine Rolle; die enthaltenen Elemente sind weit von der Realität entfernt. Daher entfalten viele Leitbilder nicht die Wirkung, die sie entfalten könnten. Schlimmer noch, manche erzeugen sogar Frust und Zynismus. Hier daher 4 Punkte, wie ein Unternehmensleitbild gelingen kann.

Viele Organisationen haben ein Unternehmensleitbild. Manche in einer sehr kurzen und prägnanten Form als Vision-Statement, andere mit daraus abgeleiteten Führungsleitbildern, Verhaltenskodexen, Kommunikationsbildern und vielen weiteren Elementen. Gefragt nach den Inhalten und der Wirkungsweise, ist die Reaktion meist überall gleich: Schweigen oder Stammeln. Es besteht einfach kein Bezug zum tagtäglichen Erleben. Kann man somit das Fazit ziehen, dass Unternehmensleitbilder schlicht unnötig sind?

Weit gefehlt. Richtig in die Umsetzung gebracht, entfaltet eine Vision oder ein Leitbild große Wirkung. Es gibt Orientierung, inspiriert die Sinne, schafft Zugehörigkeit und kann die Mitarbeitenden förmlich zusammenschweißen, um sich einer großen Sache hinzugeben. Ein Leitbild darf also berühren, inspirieren und bewegen zugleich. Doch wie kann das gelingen?

## Leitbild ist kein Marketingspruch

Häufig wird das Leitbild mit einer Marketingbotschaft verwechselt. Es geht weniger darum, welche Worte Sie wählen, sondern vor allem darum, was die Worte bei Ihren Mitarbeitenden auslösen. Diese Wirkung ist davon abhängig, was die Worte wirklich

bedeuten und wie sie entstanden sind. Im Idealfall ist Ihr Leitbild die Essenz eines hausweiten Prozesses, an dem eine große Anzahl an Mitarbeitenden mitwirkt.

Hierfür braucht es zunächst Klarheit im Top-Management, geschaffen durch die Erstellung eines gemeinsamen Zielbildes innerhalb des Vorstands und der zweiten Führungsebene. Anschließend sollte ein Querschnitt sämtlicher Funktionen der Belegschaft in den Prozess integriert werden, um das finale Leitbild zu gestalten. Die Bedeutung des Leitbilds entspringt nicht den Worten (sonst könnte man einfach das eines anderen Instituts übernehmen), sondern durch den Entwicklungsprozess selbst. Dieser lädt die Worte mit Bedeutung auf und schafft so Strahlwirkung in die Organisation.

### **Herz statt Kopf – emotionale Sprache als Schlüssel**

Ein Leitbild lässt mindestens Bilder im Kopf entstehen, noch besser einen Film, der berührt und Lust auf die Zukunft macht. Hierzu braucht es eine andere Sprache, als man es bei der Erstellung von Geschäftsstrategien gewohnt ist.

Nehmen wir das in Strategien beliebte Wort der Kundenzufriedenheit. Welches Bild kommt Ihnen dabei in den Kopf? Mit hoher Wahrscheinlichkeit ein sehr diffuses. Wie konkret wird das Bild, wenn Sie an folgende Beispiele denken: Vielleicht eine 5-Sterne-Bewertung bei Google; vielleicht die begeisterte WhatsApp an einen Freund mit der Empfehlung, auch zur Sparkasse zu gehen; vielleicht Menschen, die über den positiven Kontakt zu Ihrem Institut sprechen. Diese Szenen sind es, die Teil eines Zielbildes sein sollten. So entsteht Orientierung, weil in den Köpfen der Menschen ähnliche Bilder entstehen. Daher ist die Sprache für ein Leitbild NICHT die Sprache, die es braucht, um exzellente Strategien zu dokumentieren.

### **Kongruenz zwischen Leitbild und Organisation**

Natürlich sollte ein Leitbild ein ambitionierter Blick in die Zukunft sein, somit also ein Zustand, der aktuell noch nicht erreicht ist. Gleichzeitig braucht es aber eine Verwurzelung im hier und jetzt. Wenn Sie heute eine Sparkasse sind, bei der die Menschen keine Möglichkeit haben, vom Arbeitsplatz aus an einem virtuellen Meeting teilzunehmen oder ein solches zu initiieren, in den Ausführungen zum Leitbild jedoch davon sprechen, dass sämtliche Dienstleistungen voll digital verfügbar sind, dann

entsteht in den Köpfen der Mitarbeitenden erst einmal Skepsis. Vor allem, wenn nicht erkennbar ist, dass bereits Maßnahmen/Projekte/Initiativen genau an diesen Aspekten arbeiten. Somit sollte das perfekte Zielbild emotional und ambitioniert sein und zusätzlich auch den Weg zu seiner eigenen Erreichung beschreiben.

### **Top-Management als wandelndes Leitbild**

Früher war das Bild einer Führungskraft das des wandelnden Lexikons; auf jede im Betrieb aufkommende Frage hatte sie die richtige Antwort. Heute ist eine der wichtigsten Aufgaben im Top-Management die Inspiration der Mitarbeitenden durch das eigene Vorbild. Glauben Sie an die Worte im Leitbild? Ist dieser Glaube in Begegnungen mit Ihnen spürbar? Strahlen Sie diese Zukunftsfreude aus? Ist der Weg in die Zukunft bei den strategischen Entscheidungen erkennbar? Leben Sie die Werte vor, die im Leitbild definiert sind?

Alles was das Top-Management tut oder unterlässt, ist quasi eine Pressemitteilung an die Organisation und sendet permanent Signale in die Belegschaft. Die Mitarbeitenden gleichen permanent ihr Handeln und ihre Worte mit denen des Leitbilds ab. Hier braucht es Kongruenz zwischen Erlebtem und im Leitbild Dokumentiertem.

Und nun Sie: Wie anziehend ist Ihr aktuelles Leitbild? Kennen und leben Sie es? Was könnten Sie – ohne über das Bild selbst zu sprechen – tun, damit Ihre Mitarbeitenden es bei der nächsten Begegnung spüren?