

Newsletter.

Leitbilder gehören in die Schublade – ganz tief versteckt.

13.06.2014

Seit Jahrhunderten wissen Glockengießer um die oft vergeblichen Mühen, verschiedenartige Glocken klanglich aufeinander abzustimmen. Sie wissen, besser klingt es, wenn alle Glocken aus einem Guss sind.

Wie klingt Ihr Unternehmen? Welche „Glocken“ geben bei Ihnen den Ton an und welche unterstützen? Jedes Geläut mag isoliert betrachtet einen reinen Klang haben. Doch wie ist es im Zusammenspiel? Wohlklingende Harmonie oder lärmende Disharmonie?



Auch wenn es der Titel dieses Newsletters suggeriert... Es geht hier nicht vordergründig um Leitbilder im klassischen Verständnis. Jene oftmals „vom Himmel gefallene“ unternehmerische Prosa, die z.T. betriebliche Wunschwelten beschreibt und in der Formulierung häufig an Texte erinnert, die man bestimmt bereits bei einem anderen Unternehmen gelesen hat. Schriftstücke, die zwar gut gemeint aber bis aufs Layout in der Regel vielfach weniger gut gemacht sind, und beständig in den Schubladen der Mitarbeiter verschwinden.



In den meisten Fällen gehören sie da auch hin, ganz tief nach unten – Weil sie schlecht gemacht sind und mit den Unternehmen häufig nichts zu tun haben. Leitbilder erstellt man nicht um ihrer selbst willen. Im Fokus der Betrachtung steht die Frage, wie kongruent ist ein Unternehmen? Es geht dabei um das Zusammenspiel von Unternehmensziel, -philosophie, -kultur, Strategien sowie den planerischen und dispositiven Prozessen. Dieses alles sollte aufeinander abgestimmt sein oder um beim obigen Bild zu bleiben: Aus einem Guss sein. Ist das gegeben, verfügt das Unternehmen über eine geplante Corporate Identity, aus welcher heraus sich dann das Leitbild destillieren lässt.



Unternehmenspolitische Positionierungen und Entscheidungen sind ohne Zweifel wichtig. Leider werden sie aber in den Unternehmen vielfach als „etwas für sich“ aufgefasst, als von der betrieblichen Praxis entfernte Philosophie, als akademische Hochreckübung der Geschäftsleitung. Mit einem geringen Konkretisierungsgrad sind sie allgemein formuliert. Sie sind im Tagesgeschäft nicht erlebbar und lassen sich nicht unmittelbar in ausführbare Handlungen umsetzen. Sie bieten keine nahtlose für die Belegschaft einsichtige Verbindung zu konkreten Entscheidungen oder zur täglichen operativen Arbeit.

Die Konsequenz? Diese Unternehmen werden nicht als in sich stimmig, nicht als aus einem Guss erlebt. Solch inkongruente Unternehmen werden von den Mitarbeitern als beliebig, wenig glaubhaft und sogar als widersprüchlich empfunden. Sie sind in ihrer Wirksamkeit und Performance aber auch in ihrer Reputation denen gegenüber deutlich benachteiligt, die für Kongruenz gesorgt haben.



Es gilt: Je höher die Kongruenz, desto größer sind Anziehungskraft und Wirksamkeit einer Organisation und damit ihre Performance. Menschen suchen nach Unternehmen, die in Rede und Tat im Zeitablauf übereinstimmend sind – ob als Mitarbeiter oder als Kunde.



Alle Ebenen des obigen Modells bilden aufeinander abgestimmt den harmonischen Klangkörper einer kongruenten Organisation. Spitzenunternehmen sind aus einem Guss. Spitzenunternehmen sind allesamt kongruent. Sie haben einen in sich schlüssigen unternehmenspolitischen Ordnungsrahmen an dem sich alles ausrichtet. Hier gibt es einen Unternehmenszweck, eine unternehmerische Vision, ein Alleinstellungs- oder Differenzierungsmerkmal sowie eine eigene Identität, der Führungskräfte und Mitarbeiter gerne angehören. Werte und Glaubenssätze, die für die Arbeit und die Führung wichtig und erfolgsnotwendig sind, sind nicht nur vorhanden, sie werden auch breit geteilt. Diese Unternehmen sind für Führungskräfte und Mitarbeiter stimmig und authentisch. Hier bringen sie – flankiert von guter Führung – ihre Fähigkeiten gerne zum Einsatz.

weber.advisory steht nicht für zusammengeschusterte Leitbilder, publiziert mit Hochglanzbroschüren und peppigen Verkündungs-Plakaten – eben dem üblichen Weg. **weber.advisory** geht in der Arbeit tiefer und unterstützt die Kunden bei der Durchführung eines systematischen Kongruenzprozesses. Neben der Prozessbegleitung bei Ermittlung und Definition des gesamten geschäftspolitischen Ordnungsrahmens konzentrieren wir uns auch auf die inhaltliche Beratung bei der konkreten Ausgestaltung und Definition der drei oberen Ebenen des Modells. Weiter unterstützen wir Sie bei der Übersetzung in eine im Unternehmen verstandene und passende Sprache sowie beim anschließenden Vermittlungsprozess und Implementierung der Strategie mit erlebbarem Handeln aller Mitarbeiter.

Das Ziel? Ihr Unternehmen wird als „aus einem Guss“ empfunden und gewinnt hierdurch an Glaubwürdigkeit und Leistungsfähigkeit. Leitbilder stehen am Ende eines wichtigen organisationsweit angelegten Kongruenzprozesses und dokumentieren diesen und nicht am Anfang.

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Fresenius Hochschule sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS
FÜR WIRTSCHAFTS
KOMMUNIKATION



GEWINNER

weber.advisory ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

Mit dem Thema Corporate Identity und damit in Verbindung stehenden Leitbildern beschäftigt sich Weber seit nunmehr 2 Dekaden – Früher als Kommunikations- und Marketing-Chef diverser Unternehmen und heute als Unternehmensberater sowie Hochschuldozent für Corporate Identity.

weber.advisory

Black & Decker Straße 17C
65510 Idstein im Taunus
Tel +49 (0) 6126-95 971 05
Mobil +49 (0) 151 240 200 70
Mail fw@weber-advisory.com
Web www.weber-advisory.com