



Begeisterung – ein Rezept für den Unternehmenserfolg?

Aufruf zu einer neuen Sichtweise von Leitbildern

Vor einigen Jahren setzte sich in den USA eine Studie zum Ziel, den Erfolg der amerikanischen Wirtschaftslenker zu messen. Auf einem der ersten Ränge fand sich Michael Dell wieder, der Gründer von Dell-Computer, dem größten Computerhersteller der Welt. Auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept antwortete er mit nur einem Satz: „Wir wissen, wer wir sind und was wir tun.“

Nun wird der interessierte Leser über diese Selbstverständlichkeit nur den Kopf schütteln. Allein die Praxis in deutschen Führungsetagen sieht oft anders aus. Während zwar über 80% der größten deutschen Unternehmen über ein ausformuliertes Leitbild verfügen, stellt sich die Situation in mittelständischen Unternehmen ganz anders dar. Unsere Erfahrung zeigt, dass dort in den Führungsetagen oft recht unterschiedliche Ansichten über das „Was sie sind“, „Wie sie sind“ und „Warum sie so sind“ herrschen, wenn überhaupt eine Vorstellung vorhanden ist. So führt die Vision gerade in deutschen Unternehmen ein Schattendasein.

Wie steht es in Ihrem Unternehmen? Überprüfen Sie es selber. Wissen Sie, wodurch sich Ihre Firma auszeichnet? Können Sie in drei Sätzen sagen, wohin die Reise gehen soll? Und Ihre Mitarbeiter? Sehen die das auch so? Sind alle Energien auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet?

Warum bekommt man auf die Frage „Was ist das Besondere an Eurem Unternehmen/Eurer Organisation?“ stereotype Antworten wie: „Wir sind Marktführer“, „Wir haben eine lange Tradition und Erfahrung“, „Wir haben die und die Kunden“, „Wir sind am schnellsten gewachsen“. Alternativ erhält man eine Aufzählung diverser Produkte und Leistungen, die so besonders für die eigene Organisation sind. Wen soll das begeistern?

Mitarbeiter, Anteilseigner oder gar Kunden?

Vision und Ziele, Engagement und Leistung haben vor allem mit einem zu tun: Motivation und Begeisterung. Die lässt sich aber nicht mit sehnsuchtsvollen Blicken in die Vergangenheit oder einer eigenen Leistungsschau erreichen. Vielmehr mit jenem Blick nach vorne, der neben dem unbeirrbareren Glauben an den Erfolg auch Risikobereitschaft erkennen lässt. Und der der Chance das Risiko gegenüberstellt. Neben Stärken auch Schwäche zulässt. Und damit neben der Freude auch die Sorge formuliert. Eben zutiefst menschliche Gefühle. Es ist diese Form der Authentizität, die manche Unternehmenslenker erreichen und damit „führend“ auf das Umfeld, Mitarbeiter, Kunden und Partner wirken. Aber wie lässt sich dies auf die Organisation transportieren? Zum einen kann das nicht von oben verordnet, sondern muss gemeinsam entwickelt werden. Es muss ein Prozess sein, der genau durch diese Authentizität bei den Beteiligten glaubwürdig wirkt und sie animiert, Erfolg und Risiko, Freude und Angst zu formulieren.

Und hier kommt das Leitbild ins Spiel:

Ein Leitbild soll Gegenwart und Zukunft, Realität und Idealbild, Stabilität und Weiterentwicklung, Status und Ziele einer Organisation in fruchtbare Spannung bringen. Dabei sind die Anforderungen der allgemeinen Praxis an Leitbilder vielschichtig. Sie bestimmen den Kurs der Organisationen und sollen zugleich typisch und differenzierend wirken (auch wenn die Realität meist anders aussieht). Leitbilder stecken den Rahmen für das zukünftige Handeln ab und legen durch Werte und Bekenntnisse Normen für das Verhalten der Organisation fest. Sie informieren Kunden und Mitarbeiter. Sie unterstützen die Geschäftsleitung

in ihrer situativen Führung. Leitbilder bringen die langfristigen Ziele zum Ausdruck, mit denen die Organisation ihre Ideen erreichen will. Auf Dauer angelegt, sind sie trotzdem flexibel und dynamisch gestaltet, um die Weiterentwicklung organisatorischer Strukturen zu ermöglichen. Wahrlich eine Mammutaufgabe. Das erklärt, warum manche Leitbild-Prozesse Jahre dauern und immense Geldsummen verschlingen und am Schluss, getrieben durch die unterschiedlichen Instanzen, als austauschbare Hochglanzbroschüre in den Schubladen der Büros vor sich hindämmern.

Aber es kann auch anders gehen:

Leitbildentwicklungen sind im Grunde Profilierungs- und Veränderungsprozesse. Sie müssen Motivation und Begeisterung freisetzen, um Erfolg zu haben. Motivation und Begeisterung erreiche ich aber nur, wenn schnell für alle Beteiligten deutlich wird, worin ihr rationaler und emotionaler Nutzen liegt. Die Arbeit beginnt dort erfolgreich zu werden, wo sich der Anspruch der Beteiligten an einer Idee verfängt. In Zeiten gesättigter Märkte, kopierter Produktideen, austauschbarer Dienstleistungen und globalem Warenangebot ist die reine Identifikation über das Produkt oder die Dienstleistung nicht mehr möglich. Einstellungen und Werte individualisieren sich. Neben dem „was“ eine Organisation herstellt, anbietet oder erarbeitet steht immer das „wie“ im Zentrum der Unterscheidung. Und das „wie“ leisten die Menschen in der Organisation. Mit ihren Stärken und Schwächen, Sorgen und Begeisterungen. Deshalb ist es so wichtig, diese Menschen zu erreichen. Das Leitbild ist hier eine Möglichkeit.

Dazu bedarf es Methoden, die die Chancen der Beteiligten ansprechen und auch die Risiken mit einbezie-

hen. Leider laufen viele Leitbild-Prozesse ab als (weitere!) Pflichtübung im Rahmen einer Identitätsentwicklung. Sie werden vom Kopf (räumlich und hierarchisch) ausgedacht, aber nicht gefühlt und nicht gelebt. Ihre Stärken entfalten Leitbild-Prozesse jedoch nur dann, wenn in der Organisation ein akzeptables Klima entsteht und Menschen risikobereit sind: wenn sie es wagen, das Abenteuer einzugehen, authentisch zu sein. Viele sind das, denn das Eingehen dieses Risikos ermöglicht die Gemeinschaft. Dann entsteht die notwendige Intensität und Nachhaltigkeit, dann machen Veränderungsprozesse Spaß, dann sind viele auch bereit, ihre individuellen Kompetenzen deutlich zu machen.

Natürlich muss sich die Führung auf diese Offenheit, Transparenz und auch andere Sichtweisen einlassen. Aber wo Risiken sind, werden auch immer Chancen deutlich. Dort wo diese Chancen entwickelt werden, ist Raum für Begeisterung und Motivation. Wollen wir die Visionen der Gründer vieler deutscher Unternehmen in die Zukunft tragen, dann gilt es, die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter zu entdecken – mein Rezept für den Erfolg.

**Fridolin Dietrich, Fon 089/12009110,
www.dietrichid.de**



Fridolin Dietrich ist Inhaber der Beratungsagentur Dietrich ID in München. Er berät seit Jahren Unternehmen und ihre Marken bei der internen und externen Profilierung. Ein Schwerpunkt liegt in der Beratung von Unternehmen in Veränderungsprozessen wie z.B. Internationalisierung, Fusion oder Restrukturierung.