



## Dem Unternehmenssinn Ausdruck verleihen

Was kann ein Leitbild leisten, und wird es wirklich für die Organisationsentwicklung benötigt? In einem traditionellen Schweizer Elektronunternehmen geht die Autorin dieser Frage nach. Die Erkenntnis: Besonders im Nachfolgeprozess kann dem Bedürfnis nach Orientierung mit einem Leitbild nachgekommen werden.

■ Von Angela Taverna

Ein Elektronunternehmen im Herzen der Schweiz wurde Anfang der 1980er-Jahre gegründet, betreibt mehrere Filialen und beschäftigt gesamthaft 50 Mitarbeitende. Das Unternehmen befindet sich seit drei Jahren im Nachfolgeprozess und beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen; eine dieser Fragen ist die Entwicklung eines Leitbilds. Bisher existierte kein ausformuliertes Leitbild. Mit einem Bereichsleiter, der bereits seine Grundausbildung sowie berufsspezifische Aus- und Weiterbildungen im Unternehmen absolviert hat und aktiv am Change-Prozess mitarbeitet, führte die Autorin folgendes Gespräch rund um die Sinnhaftigkeit eines Leitbilds.

### Wie wurde der Bedarf nach einem Leitbild in der Organisation spürbar?

Sensibilisiert auf das Thema Leitbild wurde ich durch meine Weiterbildung zum Betriebswirtschaftler. Im Change-Management wurde der Nutzen und Sinn eines Leitbilds behandelt, diskutiert und somit sichtbar. Selbst in der Baubranche entwickelt sich mehr und mehr das Bedürfnis danach, denn hier findet zurzeit ein Generationen- und Paradigmenwechsel statt. Die innovative Kraft der Gründer von vor 30 bis 40 Jahren soll nun mit der neuen Führungsgeneration in diesem Jahrhundert fortgesetzt werden. Ideen aus der Gründerzeit werden in tragfähigen Leitbildern für die nächste Generation fundiert und geben Antrieb, um auch in Zukunft gesund wachsen zu können.

### Was erhoffen Sie sich für die Mitarbeitenden, wenn ein Leitbild formuliert wird?

Einerseits soll sich das Bewusstsein festigen, dass das Unternehmen mit einer neuen Führung in die Zukunft geht, andererseits soll sich das Dilemma zwischen den Mitarbeitenden der bisherigen und der neuen Generation auflösen. Mit dem Leitbild soll das gemeinsame Verständnis für die Zukunft wie ein Grundstein gelegt werden und Orientierung geben.

### Haben Sie sich schon Gedanken gemacht, wen Sie bei der Entwicklung eines Leitbilds mit im Boot haben wollen?

Meine Gedanken hierzu umfassen vier bis fünf Schlüsselpersonen aus verschiedenen Bereichen und mit weniger oder mehr Dienstjahren, die diese Bewegung unterstützen und die Mitarbeitenden im positiven Sinne beeinflussen sowie den Gründer als auch den Geschäftsführer. Dieser Prozess soll bewirken, dass der Gründer und der Geschäftsführer ihre Gedanken für eine weiterhin stabile Zukunft zusammenführen. Wünschenswert wäre eine externe Begleitung dieses Prozesses, um die Aussensicht zu gewährleisten und die Entwicklung methodisch zu unterstützen.

### Welche Schwierigkeiten sehen Sie in der Implementierung eines Leitbilds?

Das Unternehmensleitbild zum Leitbild der Mitarbeitenden zu machen, ist die grösste Schwierigkeit. Dafür braucht die Führungsrie-

ge Zeit und Geduld. Denn Papier ist willig, und gedruckt ist es schnell. Wird das Leitbild vorgelebt und den Mitarbeitenden präsent aufgezeigt, gelingt die Implementierung schneller und wahrhaftiger. **Für die Mitarbeitenden ist es wichtig, zu sehen, dass die geschriebenen Werte und Worte konkrete Handlungen zur Folge haben.**

### Welche abschliessenden Ratschläge geben Sie jenen Unternehmen, die noch kein Leitbild entwickelt haben?

Ich bin eher konservativ eingestellt und ich vertraue auf sichtbare Handlungen und Entscheidungen. Ein Leitbild kann aus lauter schönen Standardsätzen bestehen, die aus dem Internet kopiert wurden. Sie sind aber nicht die eigenen Gedanken und passen nicht zur eigenen Situation.

**Ein wahres Leitbild kennt keine vorgegebene Form, sondern besteht aus entwickelten Werten, die die Mitarbeitenden in sich tragen und in ihrer Arbeit ausdrücken.** Diese Haltung wahrzunehmen und einzufangen, braucht Zeit und Dialog mit allen Beteiligten.

Widerspiegeln lässt sich ein Leitbild in allen Handlungen, auf allen Ebenen und in allen Momenten, in denen die Mitarbeitenden nach innen miteinander und nach aussen mit Kunden und Lieferanten wirken.

Traut euch, die Leitbildentwicklung anzugehen, und findet heraus, welche Werte in euren Unternehmen stecken.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

#### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/ Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen  
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2021

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.