

Unternehmensleitbilder

Werten Wege weisen

„Nichts als Belletristik auf Hochglanzpapier“, „da glaubt ohnehin niemand dran“, „keine Zeit für diesen Kram“ – so lauten Vorbehalte gegen Unternehmensleitbilder. Dabei haben die Wertekataloge Sinn und Nutzen. Gut formuliert und richtig eingeführt verfestigen sie das kulturelle Firmenprofil. Doch wie entwickelt man ein sinnvolles Leitbild? Und wie führt man es ein? Antworten vom Unternehmensberater Michael Paschen.



Etlliche Unternehmen besitzen sie, die Geschäftsführer sind stolz auf sie, doch sie zu haben, genügt noch nicht – sie müssen auch zum Leben erweckt werden. Gemeint sind Unternehmensleitbilder. Hierunter verstehen die Firmen eine Agenda von Werten, von positiven, abstrakten Ideen, die einen handlungsleitenden Charakter bekommen können.

Mit ihnen wollen sich die Unternehmen ein kulturelles Profil geben und eine Vereinheitlichung der Werte unter den Mitarbeitern fördern. Leitbilder können eine integrierende Kraft entfalten und die Identifikation mit dem Unternehmen

fördern. Gut formuliert und richtig bei den Mitarbeitern eingeführt helfen sie, auf einzelne Leistungen des Unternehmens stolz zu sein, sie unterstützen die Differenzierung zu anderen Firmen und rücken bestimmte Werte und Ziele in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Die Formulierung von Leitbildern geschieht daher meist mit erkennbar gutem Willen und mit dem Wunsch, dem alltäglichen Handeln im Unternehmen Richtung und zusätzlichen Sinn zu geben. Doch sind sie erst einmal zu Papier gebracht, fristen die Leitbilder oft nur noch ein wenig Aufmerk-

samkeit erzeugendes Dasein. „Bei uns ist das Leitbild Industriebelletristik auf Hochglanzpapier“, so brachte letzstens ein Personalleiter eines größeren Konzerns auf den Punkt, was für viele Unternehmen gelten dürfte.

Einer der Gründe für das Mau-erblümchen-Dasein der Leitbilder liegt in den Widerständen der Unternehmensangehörigen: Der Prozess einer Leitbildentwicklung, -kommunikation und -umsetzung verläuft oftmals mit vielen mühsamen Diskussionen. Die Organisation meldet den Protagonisten einer Leitbildeführung nicht selten zurück, dass man



nicht unbedingt auf ein Leitbild gewartet habe, dass der Zeitpunkt sehr unglücklich gewählt sei und dass man „sowieso nicht wirklich an die Werte glaubt“. Um so wichtiger ist es, bei der Leitbildeinführung strategisch vorzugehen und den Prozess von Anfang an so zu gestalten, dass die Mitarbeiter die Bedeutung des Leitbilds erfassen und die Inhalte akzeptieren, verstehen und stützen.

Welche Ziele gehören ins Leitbild?

Die erfolgreiche Leitbildeinführung fängt bei der Festlegung und Formulierung der Leitideen an. Diese können Qualität, Service und Kundenzufriedenheit des Unternehmens betreffen, die Anerkennung von Mitarbeiterleistungen dokumentieren und das Leistungsprinzip hervorheben. Möglich – und häufige Praxis – ist auch, den bevorzugten Führungsstil festzuschreiben (z.B. „kooperative Führung“), ein Versprechen an die Shareholder abzugeben („Wir wachsen schneller als der Markt“) oder eine Zusage an die Mitarbeiter zu machen („Wir bieten unseren Mitarbeitern individuelle Förderung und Perspektiven“). Das Unternehmen kann allgemein gehaltene Anforderungen formulieren („Unsere Mitarbeiter verstehen sich als Unternehmen im Unternehmen“) oder sehr konkret werden („Unsere Kunden erreichen bei uns jederzeit einen freundlichen, hilfsbereiten und höchst kompetenten Ansprechpartner“).

Welche konkreten Personen das Leitbild formulieren – das ist von Fall zu Fall verschieden. Eine pauschale Empfehlung

gibt es nicht. Wichtig ist aber, dass das Top-Management von Anfang an mit im Boot ist. Bewährt hat sich auch, eine Projektgruppe zu gründen, die sich aus Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen zusammensetzt. Diese Gruppe erarbeitet erste Vorschläge, die schrittweise mit dem Top-Management abgestimmt werden.

Der Prozess der Leitbildformulierung kann natürlich auch Bottom-up erfolgen, was allerdings sehr viel Zeit und sehr viele Ressourcen in Anspruch nimmt. Denn viele Workshops mit vielen Mitarbeitern sind nötig, um zu einem tragfähigen Entschluss zu finden. Meist ist das Ergebnis auch nicht viel anders als dasjenige, das von einer Projektgruppe erarbeitet und anschließend weiterdiskutiert wird. Natürlich spielt auch die Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle: Je größer das Unternehmen, desto zeitintensiver der Bottom-up-Prozess.

Vorsicht vor allzu hehren Anliegen

Für welche Bereiche das Unternehmen auch immer Leitideen formuliert – auf gar keinen Fall darf es Handlungsmaxime dokumentieren, die offenkundig dem unternehmerischen Auftrag widersprechen. Dass dies leichter gesagt als getan ist, zeigt die Praxis. So gibt es Unternehmen, die als Präambel des Leitbilds folgendes Statement festschreiben: „Im Mittelpunkt all unserer Entscheidungen steht der Mensch.“ Bei einer Reihe von Entscheidungen mögen sich alle Unternehmensangehörigen ohne weiteres hieran halten können. Doch es gibt in jedem Unternehmen ganz notwendig Situationen, in denen der Profit im Mittelpunkt steht und auch stehen muss – Verstöße gegen die Präambel sind daher wahrscheinlich.

Vorsicht ist auch mit besonders hehren oder pathetischen Leitbildaspekten geboten. Denn sie machen Symbolverletzungen schon in der Managementetage wahrscheinlich – die Führungskräfte schaffen es nicht, sich an die hochgegriffenen Maximen zu halten. Besonders häufig ereilt dieses Schicksal Leitbilder, die sehr stark eine offene, transparente und umfassende interne Kommunikation betonen. Es gibt nun einmal viele Vorgänge, bei denen in der Unternehmenswirklichkeit eher Diskretion angesagt ist oder eine ständige, umfassende Information für alle nicht wertschöpfend oder zielführend ist. Halten Führungskräfte vertrauliche Informationen zurück, handeln sie zwar im Sinne des Unternehmens, verstoßen aber gegen das Leitbild – zumindest wird das von Leitbild-Skeptikern gern so ausgelegt.

Solche einzelnen „Verstöße“ können leicht dazu führen, dass Mitarbeiter gleich das gesamte Leitbild entwerten nach dem Motto: „Die da oben halten sich ja auch nicht daran!“ Sie glauben nicht mehr, dass sich die Unternehmensangehörigen dem Leitbild verpflichtet fühlen – und nehmen das Leitbild nicht mehr ernst. Das zeigt: Auch wenn Forderungen inhaltlich sinnvoll und wichtig erscheinen, ist es nicht immer

eine maximal wirtschaftliche Leistung zu erbringen, ein Dilemma erwachsen.

Für welchen Wert nun sollte sich der Mitarbeiter in einer Dilemma-Situation entscheiden? Umgekehrt: Gegen welchen Wert „darf“ er verstoßen,

Regeln für die Leitbildformulierung

Das Leitbild sollte...

- ▶ auch bei zwangsläufig abstrakten Formulierungen gut für unterschiedliche Funktionsbereiche im Unternehmen übersetzbar sein.
- ▶ keine Forderungen enthalten, deren Sinnhaftigkeit nicht allen vermittelt werden kann.
- ▶ keine hehren oder überzogenen Forderungen enthalten, die „Verstöße“ wahrscheinlich machen und damit die Glaubwürdigkeit des gesamten Leitbilds gefährden.
- ▶ einige klare Positionen beinhalten, die unrelativiert bleiben. Dann lässt sich auch mit dem einen oder anderen unvermeidbaren Widerspruch leben.

angeraten, alles Wünschenswerte als Leitidee abzubilden – es muss eben auch realisierbar sein.

Widersprüche offen ansprechen – und zu ihnen stehen!

Beim Formulieren des Leitbildes sollten sich die Projektmitglieder auch dieses Problem klar vor Augen führen: Soll das Leitbild möglichst viel Inhalt und Substanz haben, kann es nicht völlig frei von Widersprüchen sein. So können die Leitbild-Verantwortlichen beispielsweise offen einräumen, dass die Leitbildaspekte „Teamarbeit“ und „Initiative“ in der Praxis nicht immer zu vereinbaren sind: Im Team kann es Situationen geben, in denen man sich besser zurückhält und andere zum Zuge kommen lässt – manchmal widersprechen sich eben Teamorientierung und individuelle Initiative. Ebenso kann aus dem Versprechen, sich für die Umwelt zu engagieren und gleichzeitig den Shareholdern

wenn er in der Zwickmühle ist? Diese Fragen regelt ein Leitbild zumeist nicht. Dadurch kann es durchaus den Anschein einer Beliebigkeit bekommen – auch das sollten die Leitbild-Protagonisten beim Formulieren für sich selbst erkennen – und später, bei der Präsentation der Leitideen, offen ansprechen.

Doch die Frage nach der Priorität verschiedener Werte kann nicht Sache des Leitbilds sein – zumindest nicht im Detail: Wenn ein Leitbild wirklich dezidiert alle Prioritäten festlegen wollte, würde es den Charakter eines gängelnden Regelwerkes erhalten und im Prinzip an vielen Stellen Management überflüssig machen. Und das kann nicht gewollt sein. Ein Leitbild kann manchmal also nur bestimmte Dilemmata aufzeigen und diskutierbar machen. Dass es daneben auch einige klare Positionen enthalten sollte, die unrelativiert bleiben, versteht sich von selbst.

Übersetzungshilfen geben

Von Vorteil ist, sich beim Formulieren der Leitideen stets zu vergegenwärtigen, dass die allgemeinen Ideen in konkrete Handlungen umgesetzt werden müssen, dass also von den Unternehmensvertretern eine Übersetzungsleistung abverlangt wird. Je abstrakter die

Prozess der Leitbild-Implementierung

Vier Prozess-Stufen sind nötig, um ein Leitbild fest im Unternehmen zu implementieren:

Stufe 1: Leitbildformulierung

Ein möglichst repräsentativer Kreis aus Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensbereiche formuliert Leitideen: Besondere Leistungen, Umgangsformen, Werthaltungen, Unternehmensziele, die keine überzogenen Forderungen darstellen und deren Sinnhaftigkeit gut vermittelt werden kann.

Stufe 2: Leitbildvermarktung

Präsentation des Leitbilds durch die Geschäftsführung – am besten in einem Kick-Off-Meeting, z.B. einer Mitarbeiterversammlung. Vermittlung der Ideen auf lockere, humorvolle Art (Unternehmenstheater), keinesfalls pathetisch

oder mit erhobenem Zeigefinger. Motivation der Mitarbeiter durch Hinweise auf bisherige Leistungen. Symbolhandlungen.

Stufe 3: Leitbildumsetzung

► Umsetzungsworkshops: Herunterbrechen des Leitbilds auf den eigenen Bereich. Die Vorgesetzten fragen sich mit ihren jeweiligen Teams: Was bedeuten die Forderungen für uns? Anstelle eines Soll-ist-Vergleichs: Welche Forderungen erfüllen wir bereits – welche noch nicht? Erarbeitung eines Maßnahmenplans (nur wenige, dafür prägnante Maßnahmen!)

► Verknüpfung des Leitbilds mit anderen Führungsinstrumenten

► Aufnahme von Leitbildaspekten in Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungssystemen, 360°-Feedbacks.

Stufe 4: Leitbildverankerung

Einführen von Elementen, die dafür sorgen, dass das Leitbild nicht vergessen wird: Bilder, Poster, Geschichten zum Leitbild in der Mitarbeiterzeitung. Regel beachten: Weniger ist mehr. Zu viel Penetration mit dem Leitbild stößt ab und bewirkt das Gegenteil des Gewünschten.

den spezifischen Kennzeichen und Gegebenheiten orientieren, die sie im Unternehmen auch schon vorfinden. Auch das, was zwar für das Unternehmen als erstrebenswert gilt, aber noch nicht überall Praxis ist, kann eine gute Leitidee sein.

Wunsch und Wirklichkeit – ins Leitbild passt eins wie das andere

Nicht stichhaltig ist insofern der von Skeptikern hervorgebrachte, häufig zu hörende Einwand: „Das Leitbild beschreibt aber doch gar nicht unsere Unternehmensrealität, ich habe folgendes Beispiel: ...“. Inhaltlich mag der kritische Einwand berechtigt sein – von der Sache her erkennt er jedoch den Zweck eines Leitbilds. Denn auch wenn Leitbilder selten im Imperativ formuliert sind, markieren sie *Forderungen* und keine Zustandsbeschreibungen. Es ist daher falsch zu sagen, das Leitbild sei falsch.

Ein Beispiel: Der Satz „Edel sei der Mensch, hilfreich und gut“ würde bei einer empirischen Untersuchung, ob das denn nun in der Realität auch so ist, sicherlich nicht als „richtig“ bestätigt

werden. Das heißt letztlich aber nur, dass noch ziemlich viel zu tun ist, um die Forderung zu erfüllen. Die Forderung selbst ist deswegen nicht weniger sinnvoll. Es ist also nicht auf die Frage zu zielen, ob und inwieweit das Leitbild bereits realisiert ist. Vielmehr geht es um die Frage, ob die im Leitbild repräsentierten Forderungen und Ziele allen Mitarbeitern als sinnvoll und erstrebenswert erscheinen. Diesen Punkt müssen sich die Leitbild-Verantwortlichen beim Formulieren der Ideen bewusst machen. Und diesen Punkt müssen sie, wenn das Leitbild aufgestellt ist, auch den Mitarbeitern deutlich erklären.

Leitbild-Vermarktung: Ein Infobrief ist zu dünn

Ist das Leitbild entwickelt, müssen die Projektmitglieder die Leitideen an die Mitarbeiter bringen, d.h. zunächst: Sie müssen das Leitbild richtig vermarkten – ein Prozess, in den auch die Mitarbeiter aus der Unternehmenskommunikation eingebunden werden. Gerade wegen des hohen „Lästigkeitscharakters“, den eine Leitbildeinführung für viele hat, muss das Marketing wirklich ansprechend sein. Der Infobrief der Geschäftsführung, zusammen mit der Leitbild-Hochglanzbroschüre versandt, das wäre inadäquat und zu wenig: Die Mitarbeiter schlussfolgern hieraus, dass das Unternehmen dem Leitbild keine besonders hohe Priorität beimisst – ein fataler Glaube, der den weiteren Prozessverlauf behindert.

Bewährt hat sich, das Leitbild in einem Kick-off-Meeting zu kommunizieren, z.B. im Rahmen einer Mitarbeiter-

Foto: David Ausserhofer



Umsetzungs-Workshop: Was bedeutet das Leitbild für den eigenen Bereich?

Leitidee, desto schwieriger ist natürlich der konkrete Transfer. Was bedeutet z.B. für den Unternehmensalltag in den verschiedenen Abteilungen die Aussage „Ziel unserer Handlungen ist die Steigerung des Kundennutzens“? Hier haben die Mitarbeiter einen sehr weiten Interpretations-Spielraum, der sie ratlos machen kann. Eine Übersetzungshilfe, z.B. ein konkreter Bezug zur tatsächlichen Aufgabe, ist in einer solchen Formulierung sicher nützlich.

Vor allem aber sollten sich die Leitbild-Protagonisten bei der Festschreibung unternehmens-typischer Werte nicht nur an

versammlung. Es empfiehlt sich, darauf zu achten, dass die Vorstellung keinen pathetischen Charakter bekommt oder moralisierend wirkt. Der in einigen Geschäftsführer-Reden zur Leitbildeinführung manchmal mitschwingende Unterton, dass wir nun – despektierlich gesprochen – „alle gemeinsam zu besseren Menschen werden“, kommt nicht gut an: Viele Mitarbeiter befürchten sogleich, dem Leitbild käme eine gängelnde Funktion zu – von der aufgenommenen Unterstellung, man habe sich bislang falsch oder anders verhalten, ganz abgesehen.

Leitideen mit Humor verkaufen

Die Leitbildkommunikation kann durchaus unterhaltsam gestaltet werden. Ein Business-Komödiant oder ein Kabarett, das sich in humorvoller, aber sensibler Weise mit dem Leitbild auseinandersetzt, sorgt für eine lockere Atmosphäre und macht die Veranstaltung unvergesslich – insofern kann eine Theatereinlage mehr leisten als allein eine zutreffende, aber ernste Rede.

Wichtig ist, dass die Geschäftsleiter betonen, was das Unternehmen bereits geleistet hat. Gleichzeitig müssen sie deutlich machen, welche Werte noch stärker zu realisieren sind. Mit anderen Worten: Es muss bereits im Kick-off zur Leitbildeinführung Anknüpfungspunkte für den Transferprozess geben. Wenn sich ein Unternehmen z.B. Umweltschutz auf die Fahnen des Leitbildes geschrieben hat, können bisherige praktische Leistungen in diesem Bereich durchaus nochmals hervorgehoben werden oder zukünftige Öko-Projekte damit in Zusammenhang gebracht werden.

Gut ist immer, wenn das Top-Management ein erstes Zeichen in Richtung Leitbild-Umsetzung setzt, indem es schon einmal eine kleine symbolhafte Veränderung vornimmt oder ein Versprechen abgibt. Wenn z.B. ein Leitbild Kreativität als

besonderen Wert hervorhebt, so könnten die Manager für eine neue Rubrik in der Mitarbeiterzeitschrift plädieren, in der besonders gelungene Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter vorgestellt werden. Oder wenn das Thema „interne Information“ ein wichtiger Leitbildaspekt ist, kann die Geschäftsleitung einen Newsletter ankündigen, der regelmäßig allen Mitarbeitern zugeht.

Auf diese Weise treten die Top-Manager in Vorleistung und gehen als Vorbild voran. Hilfreich ist auch, den Akt der Leitbildeinführung selbst mit Symbolen zu verknüpfen: So können die Leitideen z.B. auf eine Wand geschrieben werden, und alle Mitarbeiter setzen ihre Unterschrift darunter. Hier sind – je nach Branche und Unternehmenskultur – viele

verschiedene Möglichkeiten denkbar, positive und motivierende Impulse zu setzen.

Transfer: So werden Ideen zu Taten

Im nächsten Schritt gilt es, für die verschiedenen Unternehmensbereiche die Leitbild-Forderungen in konkrete Handlungsempfehlungen zu übersetzen. Dies kann z.B. in Workshops stattfinden, die jeweils ein Vorgesetzter mit seinem Team durchführt. Die Workshops dauern – je nach Funktionsbereich – zwischen zwei und vier Stunden. Die zentrale Idee ist es, das Leitbild so mit der praktischen Arbeit zu verknüpfen, dass sich wirklich konkrete Verhaltensweisen daraus ableiten lassen. Drei zentrale Punkte stehen in den Workshops im Vordergrund:

1. Herunterbrechen des Leitbilds auf den eigenen Bereich:

Die Teammitglieder fragen sich zunächst: Was bedeuten die Forderungen des Leitbildes konkret für unseren Arbeitsbereich? Welche konkreten Handlungen und Verhaltensweisen sind konform mit den Zielen des Leitbildes, welche nicht? Oft stellt sich heraus, dass nicht alle Paragraphen eines Leitbildes für einen Funktionsbereich Relevanz haben. Insofern genügt meist die intensive Diskussion einiger ausgewählter Aspekte des Leitbildes.

2. Soll-Ist-Vergleich: Nach Identifikation der konkreten Handlungen überlegen sich die Teammitglieder: Wo und in welchen Aspekten sind wir bereits nah am Leitbild? Wo gibt es noch Lücken zu den Zielen des Leitbildes zu schließen?

3. Maßnahmenplan: Schließlich werden basierend auf dem Soll-Ist-Vergleich Maßnahmen definiert, die die Lücke zum Leitbild schließen. Es empfiehlt sich, nur wenige, dafür aber prägnante und zielführende Maßnahmen zu vereinbaren – das erhöht die Chance auf Umsetzung.

Erfahrungsgemäß funktioniert ein solcher Prozess Top-down am besten.

Leitbild mit Führungsinstrumenten verzahnen

Die Umsetzung der Leitideen lässt sich unterstützen, indem das Leitbild mit anderen Führungsinstrumenten verknüpft wird. So kann z.B. ein Mitarbeiterbeurteilungssystem Aspekte enthalten, die sich erkennbar (inhaltlich und sprachlich) aus dem Leitbild ableiten. Das gleiche gilt für ein Vorgesetzten- oder 360°-Feedback. Diese beiden Instrumente eignen sich sogar besonders gut zur Umsetzung von Führungsleitbildern.

Bei einer Mitarbeiterbefragung kann z.B. auf die Frage Bezug genommen werden, in welchem Grad das Leitbild in einem Bereich/im Unternehmen/etc. umgesetzt ist. Einige der in den Workshops erarbeiteten Transfermaßnahmen können zudem in einem Zielvereinbarungssystem repräsentiert werden: Eine Führungskraft lässt sich z.B. auch daran messen, inwieweit das Team, für das sie verantwortlich ist, einzelne Leitbildforderungen erfüllt. Je enger und transparenter die Verzahnung eines Leitbildes mit solchen anderen Führungsinstrumenten ist, umso höher ist nicht nur die Glaubwürdigkeit eines Leitbildprozesses, sondern auch die tatsächliche Anbindung des Leitbildes an praktische Aktivitäten.

Doch auch, wenn es mit anderen Führungsinstrumenten verzahnt wird – die Gefahr, dass das Leitbild bloß ein Strohhalm entfährt und dann schnell vergessen wird, ist damit nicht gebannt. Das Leitbild muss den Mitarbeitern im täglichen Berufsleben präsent bleiben. Denkbar sind Poster mit Leitbildaspekten, eine Leitbild-Rubrik in der Mitarbeiterzeitung und ähnliches. Man wird „Erfolgsgeschichten“ brauchen, wenn man eine dauerhafte Aufmerksamkeit für ein Leitbild möchte.

Das Problem dabei ist allerdings, dass eine zu starke Penetration des Leitbildes in unserem Kulturkreis schnell als nervend empfunden wird: Die in anderen Kulturkreisen manchmal übliche tägliche und öffentliche (zumeist lautstarke) Deklaration bestimmter Leitideen durch alle Mitarbeiter wird hier zu Lande z.B. kaum Akzeptanz finden können. Und in denjenigen

Inspirationsquellen für Leitideen

Leitbilder müssen nicht aus dem hohlen Ärmel geschüttelt werden. Drei Quellen gibt es, aus denen sich Ideen schöpfen lassen:

1. Differenzierende Leistungen

Leitbilder können auf Leistungen hinweisen, auf die ein Unternehmen stolz ist. Als Werte lassen sich besonders markante Aspekte festschreiben, durch die sich ein Unternehmen von anderen differenziert. In der Praxis handelt es sich hierbei oft um Charakteristika der Produkte und Dienstleistungen („Wir bieten Produkte mit einer einzigartigen Qualität“).

2. Allgemeine Werthaltungen

Eine zweite Inspirationsquelle sind allgemeine Werthaltungen („Wir bieten unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich ihren Potenzialen gemäß weiterzu-

entwickeln und zu wachsen“) sowie bestimmte Umgangsformen, die man – eine gewisse Kinderstube vorausgesetzt – allerdings oft auch ohne Repräsentation im Leitbild als selbstverständlich betrachten würde („Wir haben Respekt voreinander“).

3. Interner Veränderungsdruck

Die dritte Quelle, aus der sich ein Leitbild speisen kann, ist ein Veränderungsdruck. Wenn das Leitbild in einer Phase mit massiven strukturellen Veränderungen formuliert wird, beschreibt es künftige Ziele, ist mit neuen Verhaltenserwartungen verbunden und hat den Charakter von „so wären wir gerne“. Das Leitbild kann im Veränderungsprozess Katalysator für die damit verbundenen Diskussionen und Maßnahmen sein.



Der Autor: Michael Paschen ist Geschäftsführer der FokusM Beratung für Human Resources Management GmbH, Remscheid. Arbeitsschwerpunkte des Diplom-Psychologen sind u.a. die Begleitung von Projekten in der Personalentwicklung, die Durchführung von Trainings und Seminaren und die Entwicklung und Einführung von Beurteilungsverfahren wie z.B. Assessment-Center und Mitarbeiterbeurteilungssysteme. Kontakt: Michael.Paschen@FokusM.de

Unternehmen, in denen ständig aus dem Leitbild zitiert wird, führt dies nicht immer zu einer tiefen inneren Identifikation mit dem Leitbild, sondern oft auch zu ironischer Distanz: Das Leitbild „nutzt sich ab“.

Es gilt also, abzuwägen, wie viel Aufmerksamkeit überhaupt wünschenswert und sinnvoll ist. Das Leitbild darf nicht aufdringlich erscheinen. Es muss immer mal wieder eine Rolle in bestimmten Projekten oder auch in der internen Kommunikation spielen, aber nicht immer eine dominierende. Hier gilt: Weniger ist manchmal mehr. *Michael Paschen* ■