



Echte Mitarbeiterpartizipation beginnt beim Leitbild

Geschäftsführer Jörg Müller (JM) und Strategieberaterin Sabine Willenberg (SW) vom IdeenQuartier interpretieren den Nutzen von Leitbildern für Unternehmen neu.

Text: Tobias Prüwer

Fotografie: Franziska Werner, Tom Schulze, iStockphoto.com/AzmanL

Gibt es ein Problem mit den Leitbildern?

SW: Das Leid mit den Leitbildern liegt manchmal darin, dass sie von einem „einsamen“ Geschäftsführer geschrieben werden. Das gibt dann dessen Vorstellung wieder, die sich nicht zwingend mit denen der Mitarbeiter decken muss. Wenn ein Leitbild im luftleeren Raum hängt und nicht mit Leben gefüllt wird, kann es kontraproduktiv sein und seine eigentliche Funktion nicht erfüllen.

Welche Funktion hat ein Leitbild?

JM: Es ist das Selbstverständnis des Unternehmens, eine gemeinsam definierte Philosophie, auf die das Handeln ausgerichtet ist. Es ist die Handlungsgrundlage sowohl für Geschäftsführung wie Mitarbeiter. Es formuliert Vision und Mission: Wofür stehen wir, was wollen wir erreichen und wie kommen wir dahin? Es ist nicht nur Worthölse, sondern ihm folgen Taten.

SW: Die Unternehmen kommen heute gar nicht mehr umhin, es so zu verstehen. Der gesellschaftliche Wandel bedingt, dass man sich seiner eigenen Werte bewusst wird und mit diesen auch sozial verortet. Das wird von Geschäftspartnern wie potentiellen Mitarbeitern verstärkt eingefordert. Wer heute

einen Job sucht, will ein Unternehmen, das die eigenen Werte vertritt, und sich mit diesem identifizieren können.

Ein Leitbild ist also keine PR-Formel?

JM: Ja. Das Unternehmen muss sich, um glaubwürdig zu sein, eben fragen: Wenn ich z.B. nachhaltig sein will, wie verfolge ich das? Drucken wir beidseitig aus oder arbeiten papierlos? Ermöglichen wir flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten? Das muss gelebt werden, sonst kommt es zum Reputationsproblem. Denn Unternehmen sind gläserner als je zuvor.

Betrifft das alle Branchen?

SW: Grundsätzlich schon, es ist ja auch ideales Mittel, um Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung im Betrieb zu befördern. Aber für jene Zweige, die schwer an Fachkräfte kommen oder Veränderungsprozesse durchlaufen, ist ein Leitbild besonders wichtig.

Wie unterstützen Sie Unternehmen dabei, ein Leitbild zu entwickeln?

JM: Das wird auf Geschäftsführungsebene als Prozess angestoßen und dann im Dreiklang gemeinsam mit den Mitarbeitern in Work-

shops entwickelt. Wir begleiten diesen Prozess, gestalten ihn kreativ, bieten Ideenwerkstätten an. Dabei sammeln wir die verschiedenen Sichtweisen, definieren das Gemeinsame und begleiten dabei, damit dieses Leitbild auch realisiert wird. Das bedarf des Muts und der Offenheit der Unternehmen, weil auch unangenehme Themen zur Sprache kommen können. Es geht darum, erst einmal das gegenseitige Verständnis herzustellen, und das moderieren wir. □

Das IdeenQuartier begleitet Unternehmen in der Entwicklung von Leitbildern mit dem Fokus auf Beteiligung der Mitarbeiter und einen kontinuierlichen Umsetzungsprozess. Das Leipziger Unternehmen berät, konzipiert und moderiert Projekte zur Mitarbeiterpartizipation und Bürgerbeteiligung.



www.ideenquartier.org