

Das Leitbild im Unternehmen als Ariadnefaden im Wandel

Mit der Implementierung eines Leitbildes fördert der Heraeus-Konzern die Ausrichtung des Unternehmens an künftigen Herausforderungen



Bernd Dieschburg, Diplompädagoge, ist im Bereich Personalmanagement bei der Heraeus Holding GmbH in Hanau für Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlich.



Dr. Monika Maintz, Diplombiologin, ist bei der Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG in Hanau für Total Quality Management verantwortlich.

Wenn der organisatorische Wandel gelingen und Mitarbeiter beim Umbau eines Unternehmens an einem Strang ziehen sollen, müssen Ziele, Inhalte und Verfahren von Veränderungen gründlich kommuniziert werden. Die Einführung eines Leitbildes kann Mitarbeitern einen ‚roten Faden‘ für die angestrebte Entwicklungsrichtung liefern und in Umbruchsituationen ein Gefühl von Sicherheit und Orientierung bieten. Das Unternehmen Heraeus hat im Kontext weitreichender Veränderungen im letzten Jahr begonnen, zum einen ein Konzernleitbild, zum anderen für die geschäftsführenden Einheiten bereichsspezifische Leitbilder zu entwickeln, in den einzelnen Gesellschaften zu kommunizieren und zu implementieren.

Das Familienunternehmen Heraeus hat sich in seiner fast 150-jährigen Firmengeschichte zu einem Global Player im Business-to-Business-Bereich entwickelt, wobei es gelungen ist, durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen in wesentlichen Geschäftsbereichen eine Markt- und Technologieführerschaft zu erringen. Diese Position gilt es künftig zu halten und auszubauen.

Schon Anfang der 90er-Jahre sind entscheidende Weichenstellungen für die Zukunft erfolgt, indem unter einer Managementholding mit Servicebereichen eine klare dezentrale Organisationsstruktur mit eigener Geschäftsführungsfunktion geschaffen wurde.

Wie viele andere Unternehmen musste auch der weltweit agierende Konzern Heraeus in den letzten zehn Jahren ständig neuen Herausforderungen wirkungsvoll begegnen. Interne Fitnessprogramme wie Prozessoptimierung, das Erstellen eines stringenten Kennzahlensystems, Quali-

tätsmanagement und die konsequente Weiterentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche sind Beispiele dafür. Neuausrichtungen, Umstrukturierungen und Anpassungen in immer kürzeren Zyklen werden auch in Zukunft die Treiber für wesentliche Managemententscheidungen sein, um ein profitables Wachstum des Unternehmens zu ermöglichen.

Die einschneidenden Veränderungen, die häufig mit der Realisierung der genannten Konzepte verbunden sind, gelingen keineswegs wie von selbst. Für viele Mitarbeiter bedeuten sie eine enorme Belastung, denn „jede Veränderung bedeutet das Aufgeben von Bekanntem, Vertrautem, und das schafft zunächst einmal Ängste“, so der Holding-Geschäftsführer Dr. Horst Heidsieck.¹ Diese verständlichen, jedoch sehr ernst zu nehmenden Verunsicherungen und Befürchtungen bei Mitarbeitern in Veränderungsprozessen sind immer mit dem Wunsch verbunden, klare Aussagen über die Zukunft des Unternehmens und damit Orientierung zu erhalten.

Dieses Phänomen bekam bei Heraeus durch einen personellen Wechsel an der Konzernspitze eine noch viel stärkere Bedeutung. Mit Beginn dieses Jahres übernahm Dr. Horst Heidsieck die Funktion der Holding-Geschäftsführung und löste damit Dr. Jürgen Heraeus ab, der nun Aufsichtsratsvorsitzender ist. Mit Dr. Jürgen Heraeus stand über Jahrzehnte ein Familienmitglied und einflussreicher Gesellschafter an der Unternehmensspitze, der eine klare Vorbildfunktion ausübte. Seine Entscheidungen wurden als Garant für den Unternehmenserfolg und damit für Arbeitsplatzsicherheit gewertet. Er verkörperte das Unternehmen und damit die wesentlichen Werte einer tief verwurzelten Unternehmenskultur.

Die frühzeitige Ankündigung des geplanten Wechsels in der Holding-Geschäftsleitung hatte bei vielen Mitarbeitern die Fragen aufgeworfen, wer der Nachfolger sein und was sich ändern würde. Diese für das Unternehmen neue Konstellation und die damit in weiten Teilen der Organisation spürbare Stimmung wurde durch das neue Führungsteam – durch den Geschäftsführer der Holding und die Geschäftsführer der operativen Führungsgesellschaften – unter Federführung von Dr. Heidsieck und Dr. Heraeus aufgenommen. Die Zeit des Umbruchs wurde genutzt, um durch einen dialogisch geführten Prozess den Mitarbeitern mit einem Leitbild Perspektive und Orientierung zu geben.

Zielsetzung des Leitbildes

Die Definition, was ein Leitbild ist und welche Bedeutung ihm zukommt, stand zunächst im Vordergrund. Ein Leitbild beschreibt die künftige erwünschte und erhoffte Realität. Zur erfolgreichen Gestaltung des Wandels brauchen Unternehmen einen Grundkonsens, um mit einer hohen Wahrscheinlichkeit das Richtige zu tun. Bestandteile eines Leitbildes sind in Anlehnung an Collins und Porras (1995)

- der Sinn und Zweck des Unternehmens (core purpose),
- seine Grundwerte (core values), die tragende und dauerhafte Grundsätze darstellen, die langfristig Gültigkeit haben und nicht aus reinem Gewinnstreben oder aus kurzfristiger Opportunität aufs Spiel gesetzt werden dürfen,
- langfristige Ziele (Big Hairy Audacious Goal), die klar definiert und anspruchsvoll sein sollten und die die gemeinsamen Anstrengungen auf einen Punkt richten.

Wenn ein neues Leitbild erfolgreich eingeführt werden soll, müssen die Mitarbeiter frühzeitig informiert und eingebunden werden. Mehrere Veranstaltungen dienten der Heraeus AG als Plattform, um mit allen Beschäftigten in einen Diskussionsprozess über das Leitbild, das Unternehmen und seine Ziele zu kommen.



Daraus ergibt sich eine Reihe von konkreten Anforderungen, denen die Formulierung eines Leitbildes gerecht werden sollte:

- Ein Leitbild hat Ziel- und Richtungscharakter.
- Ein Leitbild muss qualitativ und zeitlich über das Tagesgeschäft hinausgehen.
- Ein Leitbild darf nicht nur gedacht, es muss vielmehr kommuniziert, durch die Führungskräfte vorgelebt und konsequent verfolgt werden.
- Es muss einfach formuliert und damit für jeden Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein.
- Ein Leitbild weckt Emotionen und hat motivierenden Charakter.

Zu den Erwartungen an die Einführung eines Leitbildes merkte Dr. Horst Heidsieck an: „Am Ende des Leitbildprozesses sollen konzernweit Richtlinien stehen, die von allen akzeptiert werden, die die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Geschäftsbereiche aufgreifen und die uns den Weg in eine von Wandel geprägte Zukunft weisen. An diesen Richtlinien müssen sich zukünftige Entscheidungen orientieren. Die notwendigen Veränderungen im Unternehmen werden mit ihnen plausibel und nachvollziehbar sein. Die von allen getragenen Leitbilder sollen darüber hinaus die Basis unserer Geschäftsethik bei der täglichen Arbeit sein als auch die Zusammenarbeit mit den Heraus-Anteilseignern prägen“.²

Im Einzelnen dient dieses Leitbild dazu,

- allen Mitarbeitern Orientierung zu geben und eine langfristige Zukunftsperspektive aufzuzeigen,
- eine gemeinsame Energie für herausfordernde Ziele zu schaffen,
- die Kräfte und Anstrengungen auf das Wesentliche zu konzentrieren,
- sich zu gemeinsamen, gelebten Werten zu bekennen,
- die Identifikation und Identität mit dem Unternehmen zu stärken und zu steigern.

Entstehung des Leitbildes

Die genannten Zielsetzungen waren für das Unternehmen bei der Einführung des Leitbildes, die im Januar 1999 begann, handlungsleitend. Auf dem jährlich statt-

findenden zweitägigen internationalen Management-Meeting, an dem zirka 100 Topmanager des Konzerns teilnehmen, wurde das Stichwort „Leitbild“ erstmals intensiv thematisiert.

In seinem Eröffnungsvortrag verdeutlichte Dr. Horst Heidsieck an zahlreichen Beispielen besonders erfolgreicher Unternehmen und anhand eigener Erfahrungen, welche Bedeutung und Wirksamkeit ein klar definiertes Leitbild als Grundlage für eine langfristige Strategie besitzt. Im Anschluss an den Vortrag bearbeiteten alle Teilnehmer des Management-Meetings in vier moderierten Gruppen die folgenden drei Fragen:

1. Was sind die zentralen gelebten Werte, die unser Unternehmen charakterisieren und die wir unter allen Umständen bewahren sollten?
2. Angenommen, unser Unternehmen würde aufhören zu existieren – was würde verloren gehen?
3. Wie wird unser Konzern voraussichtlich im Jahr 2010 aussehen?

Diese Fragestellungen, die die drei Elemente eines Leitbildes (Grundwerte, Geschäftssinn und langfristige Ziele) beinhalten, dienten als mentale ‚Initialzündung‘ und inhaltliche Plattform für das weitere Vorgehen. Zudem wurde deutlich, wie wichtig in dem nachfolgenden Prozess eine intensive Kommunikation bei der Entwicklung des Leitbildes ist. Dabei kommt es darauf an, Botschaften nicht zu ‚verkünden‘ und von oben zu verordnen, sondern eine offene und breit angelegte Diskussion unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter zu führen.

Im Frühjahr 1999 wurde dann eine Projektgruppe gegründet, um die wesentlichen Grundwerte, die das tägliche Verhalten und den Umgang miteinander bei Heraeus bestimmen sollten, zu identifizieren. Die Gruppe setzte sich aus 14 Mitarbeitern zusammen, die so ausgewählt wurden, dass sie

- alle Unternehmensbereiche repräsentieren,
- aus verschiedenen Standorten kommen,
- unterschiedlichen Hierarchiestufen angehören und
- verschieden lange Betriebszugehörigkeit vorweisen.

In zwei mehrtägigen Workshops und weiteren Besprechungen wurden auf der Grundlage der Ergebnisse des Jahresmanagement-Meetings die Grundwerte in einer intensiven Diskussion herausgearbeitet. Die so entstandenen Rohentwürfe wurden durch die Mitglieder der Projektgruppe in ihren jeweiligen Unternehmensbereichen vorgestellt, um ein kritisches Feedback sowie breite Aufmerksamkeit für die Grundwerte zu erzielen. Parallel zu diesen bereichsinternen Diskussionsforen wurden in weiteren Veranstaltungen, zum Beispiel mit neuen Mitarbeitern und mit Führungsnachwuchskräften, die Grundwerte auf den Prüfstand gestellt.

Ein Höhepunkt und elementarer Bestandteil des Gesamtprozesses war die Reflexion der von der Projektgruppe formulierten Grundwerte durch die insgesamt 120 Gesellschafter des Konzerns. Im Rahmen der Gesellschafterversammlung wurden auch hier in mehreren Workshopgruppen die Mitglieder um eine ehrliche und offene Einschätzung gebeten. Insgesamt wurde es als außerordentlich positiv gewertet, dass sich das Unternehmen und damit alle Mitarbeiter zu elementaren Grundwerten bekennen.

In dieser Phase wurden zirka 350 Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen mit unterschiedlichen Funktionen sowie die Gesellschafter eingebunden. Aus den Feedbackschleifen und den Erkenntnissen der einzelnen Veranstaltungen formulierte die Projektgruppe fünf Grundwerte – in dem Bewusstsein, dass diese Werte die Basis des Miteinanders bei Heraeus bilden und deshalb für alle Mitarbeiter verbindlich sind. Dabei formulierten die Mitglieder der Projektgruppe nicht etwa Werte, die sie persönlich als besonders wichtig erachten, sondern sie identifizierten jenes Wertesystem, das dem Verhalten der Mehrzahl der Mitarbeiter bei Heraeus zu Grunde liegt. In einem abschließenden Schritt wurden diese Grundwerte in einem Treffen des Konzern-Leitungskreises im August 1999 von allen Geschäftsführern als verbindlich erklärt.

Erfolgsgarant für die hohe Qualität des Ergebnisses unter Berücksichtigung der zeitlichen Dimension war das Prinzip „Dialog“. Die zahlreichen Diskussionen – gut strukturiert und miteinander koordiniert – ermöglichten darüber hinaus eine in-

tensive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen – eine entscheidende Komponente in diesem Prozess.

Bisher ist nur eines der drei Elemente des Heraeus-Leitbildes in seiner Entstehungsgeschichte betrachtet worden. Die Grundwerte schreiben für alle Konzerngesellschaften eine verbindliche Grundlage des Miteinanders fest. Diese Aufgabe hat eine konzernweite Projektgruppe realisiert. Ein anderes Vorgehen wurde bei der Entwicklung der Aussagen zum „Sinn des Geschäftes“ und zu den „Langfristigen Zielen“ gewählt: Hier wurde schon in dem angesprochenen Management-Meeting im Januar 1999 deutlich, dass auf Grund der hohen Diversifizierung des Heraeus-Konzerns mit ganz verschiedenen Produkten, Technologien, Märkten und Kunden die einzelnen Führungsgesellschaften ein für sich stimmiges eigenes Leitbild entwerfen müssen. Schließlich geht es bei der Entwicklung eines Leitbildes darum, einen größtmöglichen Bezug zum eigenen Geschäft herzustellen und damit ein konkretes Verständnis für die Zukunft zu bekommen.

Dies hatte zur logischen Folge, dass parallel zur Arbeit der Projektgruppe in den einzelnen Führungsgesellschaften und in den Servicebereichen der Holding ein jeweils spezifischer Geschäftssinn und bereichsspezifische langfristige Ziele entwickelt wurden. Die einzelnen Geschäftsführungen der operativen Gesellschaften und die Servicebereichsleiter erarbeiteten gemeinsam mit verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern aus ihrem Verantwortungsbereich in einem Zeitraum von sechs Monaten eine eigene Definition und dazugehörige langfristige Ziele. Im Management-Meeting im Februar 2000 – 13 Monate nach Startschuss des Leitbildprozesses – wurden alle Leitbilder wechselseitig vorgestellt und diskutiert.

Die einzelnen Geschäftsbereiche haben in bereichsinternen Meetings ein speziell auf sie zugeschnittenes Leitbild entworfen, dass den jeweiligen Geschäftsgegebenheiten und Marktbedingungen Rechnung trägt. Diese eher nach innen gerichteten Leitbilder dienen als fundierte Grundlage und gute Orientierung, um daraus langfristige Strategien abzuleiten.

Ein letzter Punkt bei der Entwicklung der Leitbilder ist noch offen. Neben den

einzelnen bereichsspezifischen Leitbildern ist ein Konzernleitbild konzipiert worden, das den Charakter einer großen, verbindenden Klammer hat. In mehreren Sequenzen haben die Holding-Geschäftsführer in Verzahnung mit den einzelnen Geschäftsbereichen dieses Konzernleitbild erarbeitet, das in seiner Funktion nach außen gerichtet ist und der interessierten Öffentlichkeit das Unternehmen Heraeus prägnant und aussagekräftig darstellt.

Kommunikation und Implementierung

Ein Leitbild zu entwickeln, ist ein entscheidender Schritt. Noch wichtiger ist es jedoch, dass nach diesem Leitbild gearbeitet und dass es im Unternehmen authentisch gelebt wird. Um diese Identifikation mit dem Leitbild im Unternehmen zu erzeugen, wurde bei Heraeus ganz bewusst auf die üblichen Kommunikationsmittel verzichtet. Es wurden keine repräsentativen Hochglanzbroschüren produziert und verteilt. Das Leitbild wurde nicht zum dekorativen Wandschmuck einiger Besprechungsräume degradiert oder in einer Einwegkommunikation den Mitarbeitern vorgesetzt.

Stattdessen wurde ein intensiver Dialog mit den Mitarbeitern begonnen. Für die Umsetzung setzte es sich das Management zum Ziel,

- das Leitbild den Mitarbeitern verständlich zu machen,
- eine Plattform zu bieten und über das Leitbild in einen Diskussionsprozess über das Unternehmen, seine visionären Ziele und den Umgang miteinander zu kommen,
- eine offene und konkrete Rückmeldung zum Leitbild durch die Mitarbeiter zu bekommen und
- Akzeptanz für das Leitbild herzustellen.

Dazu startete Heraeus einen Kommunikationsprozess, der im Folgenden am Beispiel einer der fünf operativen Führungsgesellschaften von Heraeus, der Heraeus Kulzer GmbH & Co. KG, beschrieben werden soll. Heraeus Kulzer hat hierbei eine Pilotfunktion innerhalb des Konzerns übernommen. Erkenntnisse aus diesen Veranstaltungen gaben Impulse für

die Veranstaltungen in den anderen Geschäftsbereichen. Da eine aktive Diskussion oft nur innerhalb einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern geführt werden kann, wurde vorab intensiv überlegt, wie ein solcher Prozess für 600 deutsche Mitarbeiter zeitnah durchgeführt werden kann.

Aus diesem Grunde wurde folgendes Konzept erarbeitet: Um die Wichtigkeit des Prozesses zu betonen, wurde das Leitbild allen Mitarbeitern von der Geschäftsführung persönlich vorgestellt. Dazu wurden vier große Veranstaltungen jeweils an einem Nachmittag an vier verschiedenen Standorten durchgeführt. Um jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Diskussion zu geben, wurden die Großgruppen anschließend in Gruppen von ungefähr 20 Mitarbeitern aufgeteilt. Innerhalb dieser Gruppen wurde das Leitbild lebhaft diskutiert. Die neutrale Diskussionsleitung und Aufnahme der Fragen und Kritiken der Mitarbeiter erfolgte durch Moderatoren. Dabei handelte es sich um besonders für diesen Einsatz ausgewählte und geschulte Mitarbeiter von Heraeus Kulzer.

Auf diesen Veranstaltungen führte zunächst die Geschäftsführung in das Thema ein, stellte die Gründe für den Entwurf eines Leitbildes dar und erläuterte die Zusammenhänge. Im Anschluss an den Entwurf wurde um eine ehrliche Rückmeldung der Mitarbeiter gebeten. Dies erfolgte im zweiten Teil der Veranstaltung, in dem sich die Mitarbeiter anhand folgender vier Fragen mit dem Leitbild auseinander setzten:

- Was gefällt mir an dem Leitbild?
- Womit habe ich Mühe, was verstehe ich nicht?
- Was fehlt mir? Was vermisste ich?
- Wo liegen die größten Unterschiede zwischen dem Istzustand und dem beschriebenen Sollzustand?

Die Ergebnisse dieser Diskussionen wurden anschließend im Plenum präsentiert und sehr ausführlich durch die Geschäftsführung beantwortet.

Die Reaktionen der Mitarbeiter auf diese Veranstaltungen waren ausgesprochen positiv. Das Interesse der Geschäftsführung an ihrer Meinung, verbunden mit der Tatsache, sich offen der Kritik zu stellen, wurde von den Mitarbeitern als sehr motivierend empfunden. Dass die-

se Veranstaltungen für alle Mitarbeiter durchgeführt wurden und nicht nur für einen begrenzten Kreis, zeigte den Mitarbeitern ihre Wertschätzung durch die Geschäftsführung. Da alle Wortmeldungen der Mitarbeiter fotografisch protokolliert wurden, konnten die Hauptkritikpunkte gezielt ausgewertet und Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen analysiert werden. Die Veranstaltungen haben unter den Mitarbeitern eine sehr hohe Erwartungshaltung erzeugt, die jetzt

derlassungen das Vorgehen vorgestellt, so dass eine weltweite Implementierung des Leitbildes bereits gestartet ist.

Insgesamt steht der Konzern damit am Anfang der Implementierung des Leitbildes in die tägliche Arbeit. Vieles muss noch getan werden, um den Mitarbeitern die Identifikation mit dem Leitbild möglich zu machen. Dazu gehören weitere Implementierungsfelder wie Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, Führungskräfte trainings, interne Wei-

terentwicklung nach dem Business Excellence Modell. Für die Einführung von Total Quality Management nach dem EFQM-Modell spielt das Leitbild eine zentrale Rolle. Es beschreibt die Kultur eines Unternehmens, gibt einen Bekenntnis- und Orientierungsrahmen vor und bestimmt die Politik und Strategie des Unternehmens. Damit ist es die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Total Quality Management.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung eines Leitbildes und der Beginn seiner Implementierung eine sehr interessante Erfahrung ist, bei der wir sehr viel über unser Unternehmen und seine Mitarbeiter gelernt haben. Aber die wichtigste Erfahrung in diesem Prozess ist die Einsicht nach jedem Schritt, dass der nächste Schritt wiederum der wichtigste sein wird und wir insofern immer noch am Anfang stehen.

Das Leitbild des Heraeus-Konzerns

Der Heraeus-Konzern ist ein weltweit tätiges Familienunternehmen, dessen 150-jährige erfolgreiche Geschichte durch Innovationen und technologische Durchbrüche gekennzeichnet ist. Unsere Kompetenz im Umgang mit anspruchsvollen und hochwertigen Materialien wie Edelmetallen, Dentalwerkstoffen und Quarzglas sowie unser fundiertes Wissen bei Sensoren, Speziallampen und in der Medizintechnik sind die Basis unseres Erfolges. Durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden tragen wir maßgeblich zu deren Erfolg bei. Gemeinsam schaffen wir Spitzenleistungen.

Den Weg des profitablen Wachstums wollen und können wir auch im nächsten Jahrzehnt erfolgreich fortsetzen. Unser besonderes Augenmerk wird dabei weiterhin den Marktsegmenten gelten, in denen wir durch überlegene Produkte und Dienstleistungen eine führende Position einnehmen oder eine solche innerhalb eines vertretbaren Zeitraums erlangen können.

Reaktionsfähigkeit und Flexibilität sollen uns auch in Zukunft auszeichnen. Auf die sich wandelnden Ansprüche und Erwartungen unserer Kunden reagieren wir

frühzeitig. Das ständige Streben nach Prozesssicherheit, Fehlerfreiheit und Zuverlässigkeit wollen wir auf allen Ebenen des Unternehmens als Bestandteil unserer täglichen Arbeit fest verankern.

Wir wollen uns weltweit zu einem in jeglicher Hinsicht exzellenten Unternehmen weiterentwickeln, das von seinen Kunden geachtet wird und eine hohe Attraktivität für qualifizierte und begeisterungsfähige Mitarbeiter besitzt.

Unser Handeln orientiert sich an folgenden Grundwerten:

Eigeninitiative und Eigenverantwortung Wir denken, reden, entscheiden und gestalten mit.

Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit Wir respektieren und vertrauen einander.

Innovationsfreude und Kreativität Wir sind stolz auf fortschrittliche und kundenorientierte Lösungen.

Verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber Mitarbeitern Wir können uns jederzeit in die Augen sehen.

Verantwortlicher Umgang mit finanziellen und natürlichen Ressourcen Wir sind sparsam, aber auch bereit, unternehmerische Risiken einzugehen.

für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen genutzt werden soll.

Da Heraeus Kulzer ein global agierendes Unternehmen ist, soll das Leitbild auch in den ausländischen Niederlassungen implementiert werden. Deshalb wurde auf dem letzten internationalen Management-Meeting den Managern der Nie-

terbildungsmaßnahmen oder die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.

Zurzeit wird auch daran gearbeitet, die Leitbilder in die Strategie und die Ziele sowohl des Konzerns als auch der operativen Führungsgesellschaften einzubringen.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt ist in einigen Konzerngesellschaften die Wei-

Summary

If organizational change is to succeed and employees are all to pull together to restructure a company, there must be extensive communication of the goals, contents and processes of change. The introduction of a corporate identity can serve as a guide indicating the aspired direction of development and provide a feeling of safety and orientation in times of change. Last year, during the course of far-reaching changes, the Heraeus company began to develop a group corporate identity and area-specific guiding principles for each of its business units and to communicate and implement these in the individual companies.

Literaturhinweise

- Collins, J. C. / Porras, J. I.: Visionary Companies – Visionen im Management. München, 1995
- Kotter, John, P.: Chaos – Wandel – Führung – Leading Chance. Düsseldorf, 1997
- Malorny, Chr.: TQM umsetzen. Stuttgart, 1999

Anmerkungen

- 1 Dr. Horst Heidsieck ist seit dem 1. Januar 2000 neuer Geschäftsführer der Heraeus Holding GmbH in Hanau.
- 2 Zit. nach der hauseigenen Zeitung „Teamwork“, Ausgabe 4 / 2000.