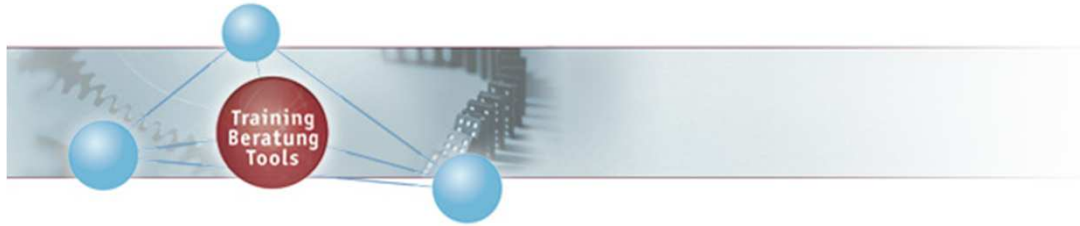




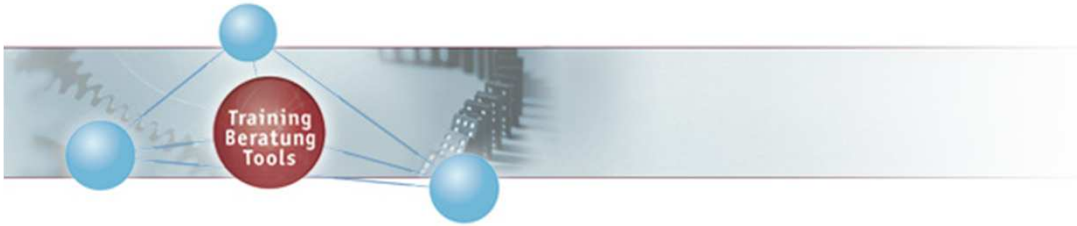
Die Bedeutung von Leitbildern im Rahmen von permanenten Veränderungsprozessen

Projekt-Forum „Unternehmen im Wandel“ am 27. Februar 2003 im Institutszentrum Stuttgart der Fraunhofer Gesellschaft



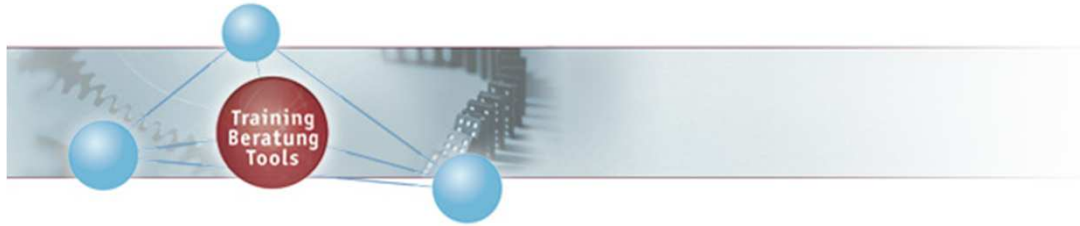
Zielsetzung:

- > Sinn und Zweck eines Leitbildes verdeutlichen
- > wesentliche Aspekte bei der Entwicklung und Implementierung eines Leitbildes aufzeigen
- > Leitbild als Ausgangspunkt für eine strategiegeleitete Unternehmensentwicklung darstellen



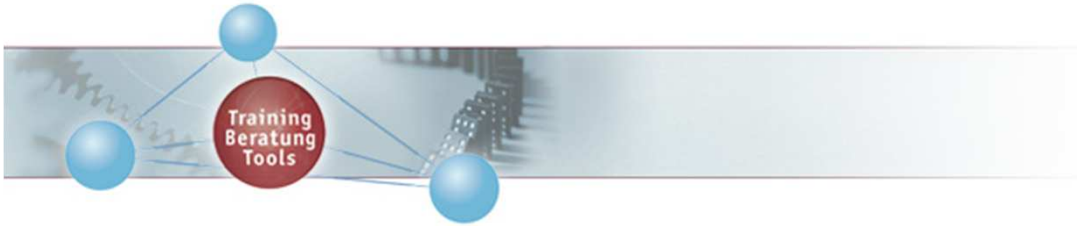
Agenda:

1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?
3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?
4. Wie verankert man ein Leitbild ?
5. Was kommt nach dem Leitbild ?
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....



Agenda:

- 1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?**
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?
3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?
4. Wie verankert man ein Leitbild ?
5. Was kommt nach dem Leitbild ?
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....



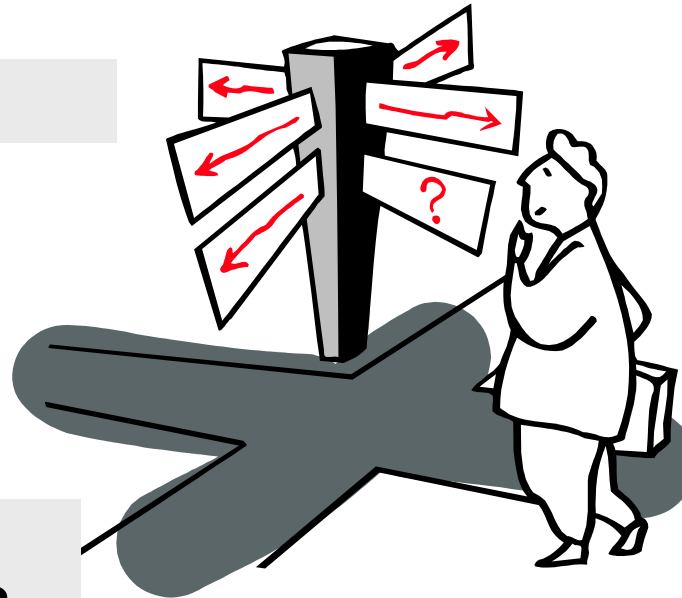
1. Was ist ein Leitbild - Wozu ist ein Leitbild da ?

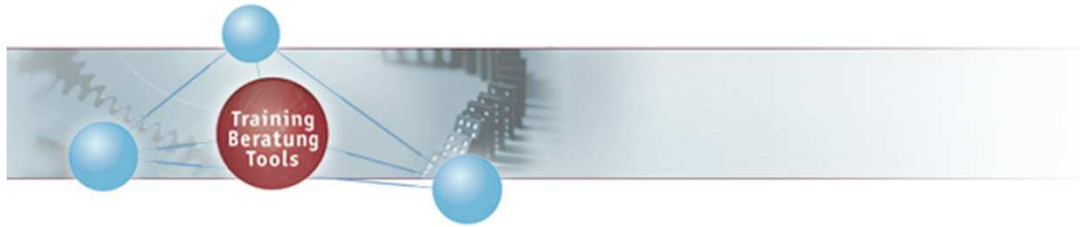
Schlagwort ?

Modebegriff ?

Gut klingende
Beratersprache ?

Neue Management-
philosophie ?

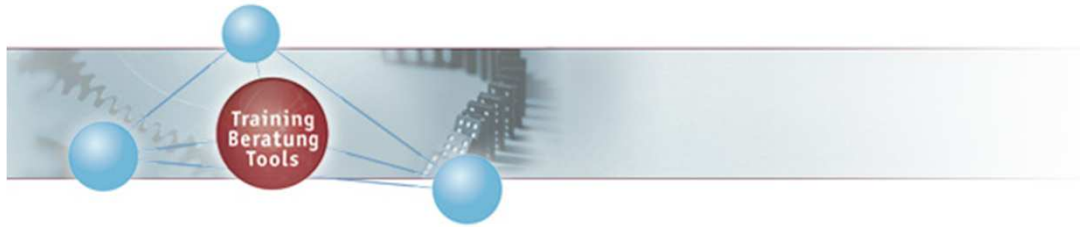




1. Was ist ein Leitbild - Wozu ist ein Leitbild da ?



Ein **Leit-Bild** ist ein inneres Bild einer zukünftigen, gewünschten und erhofften Realität. Gleichzeitig baut es auf vergangenen Entwicklungen und gegenwärtigen Werten auf.



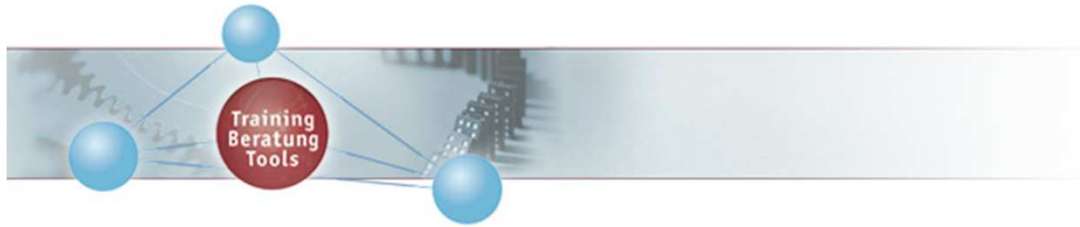
1. Was ist ein Leitbild - Wozu ist ein Leitbild da ?

Grundwerte:
**Worauf wollen wir im alltäglichen
Handeln achten ?**
(= gelebte Unternehmenskultur)

Langfristige Ziele:
**Was wollen wir gemeinsam
erreichen ?**
(= Vision)

Sinn und Zweck des Unternehmens:
Wozu sind wir da ?
(= Daseinsberechtigung)





1. Was ist ein Leitbild - Wozu ist ein Leitbild da ?

Innovationsfreude und Kreativität:

Wir sind stolz auf fortschrittliche und kundenorientierte Lösungen.

Eigeninitiative und Eigenverantwortung:

Wir denken, reden, entscheiden und gestalten mit.

....profitables Wachstum, überlegene Produkte und Dienstleistungen, führende Marktposition, exzellentes Unternehmen, hohe Attraktivität für qualifizierte und begeisterungsfähige Mitarbeiter

.....Familienunternehmen, erfolgreiche Geschichte durch Innovation und technologische Durchbrüche, Spitzenleistung

Grundwerte:

Worauf wollen wir im alltäglichen Handeln achten ?

(= gelebte Unternehmenskultur)

Langfristige Ziele:

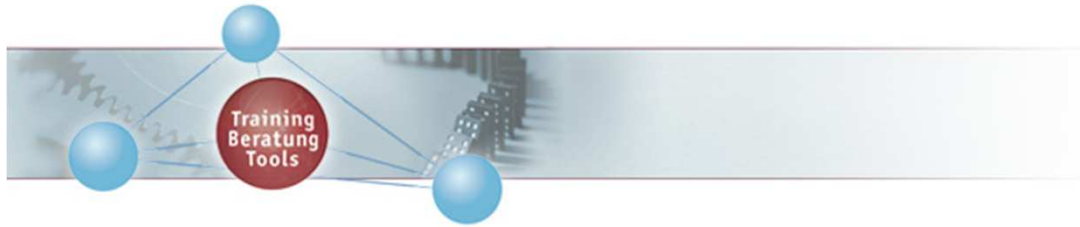
Was wollen wir gemeinsam erreichen ?

(= Vision)

Sinn und Zweck des Unternehmens:

Wozu sind wir da ?

(= Daseinsberechtigung)

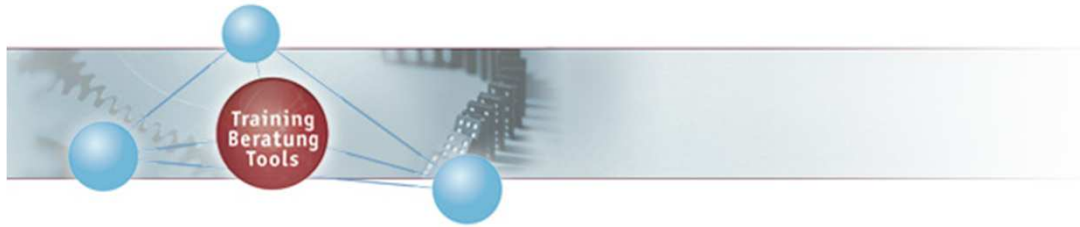


1. Was ist ein Leitbild - Wozu ist ein Leitbild da ?

Unser Leitbild dient dazu

- Mitarbeitern langfristig Orientierung geben
- gemeinsame Energie für herausfordernde Ziele schaffen
- die Kräfte und Anstrengungen auf das Wesentliche konzentrieren
- sich zu gemeinsam gelebten Werten bekennen
- die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken





Agenda:

1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?
- 2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?**
3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?
4. Wie verankert man ein Leitbild ?
5. Was kommt nach dem Leitbild ?
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....

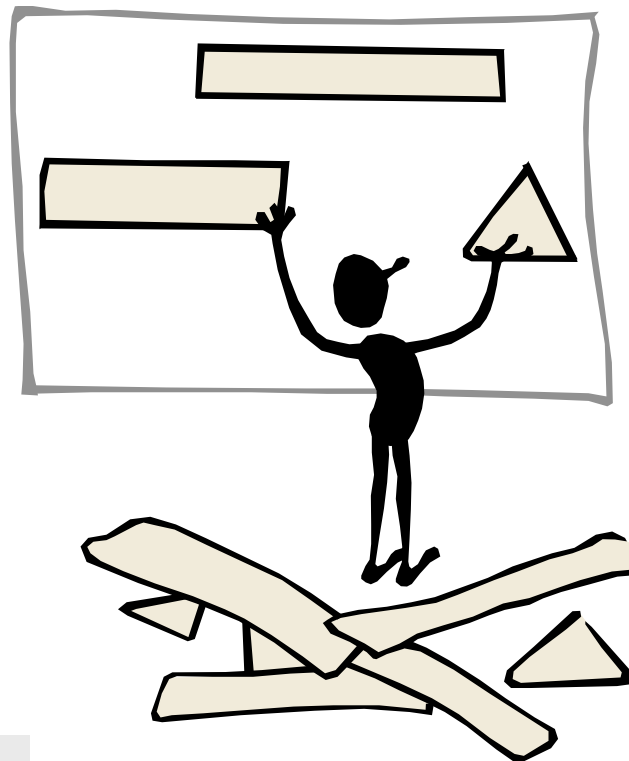
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?

Total Quality Management

Fusionen

EFQM

Downsizing



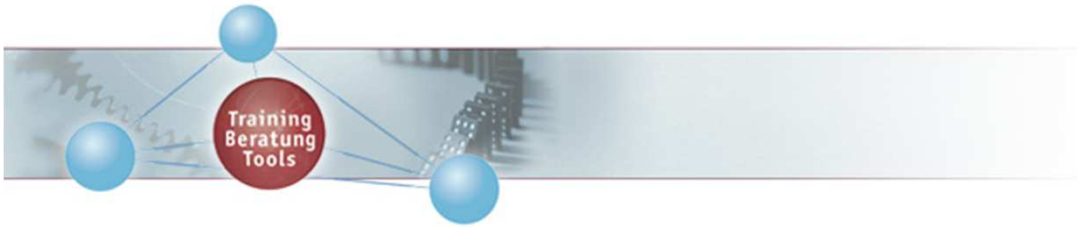
??????????????????

Outsourcing

Optimierung von
Prozessen

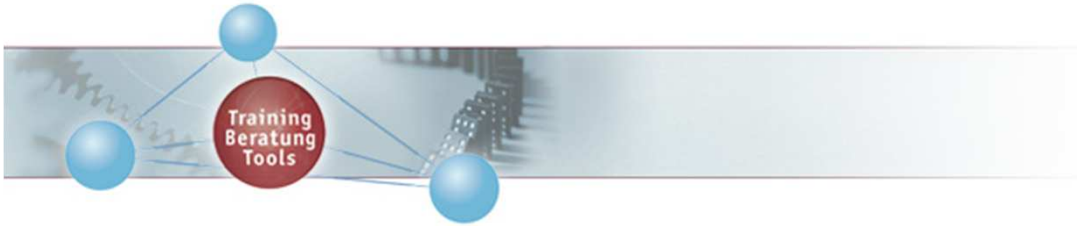
Reengineering

EDV-Projekte



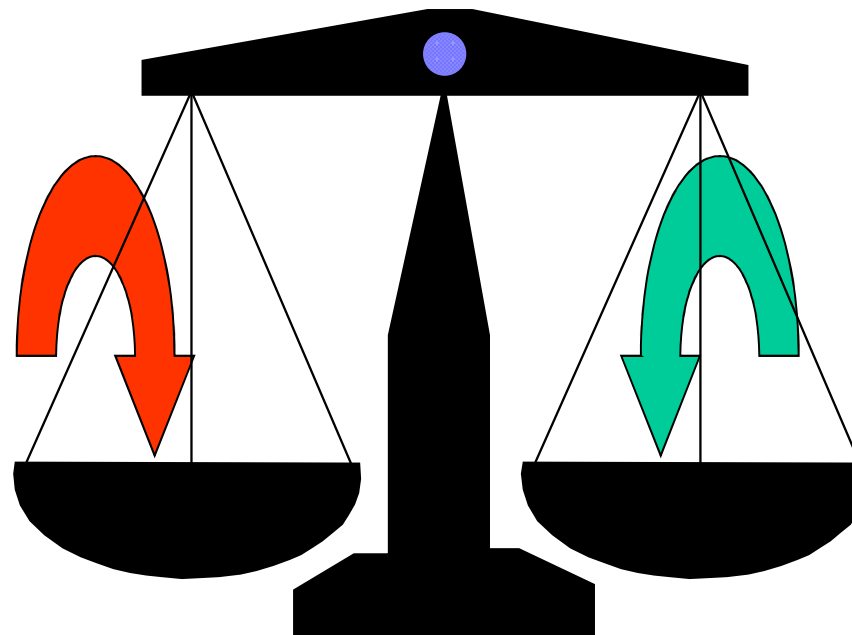
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?

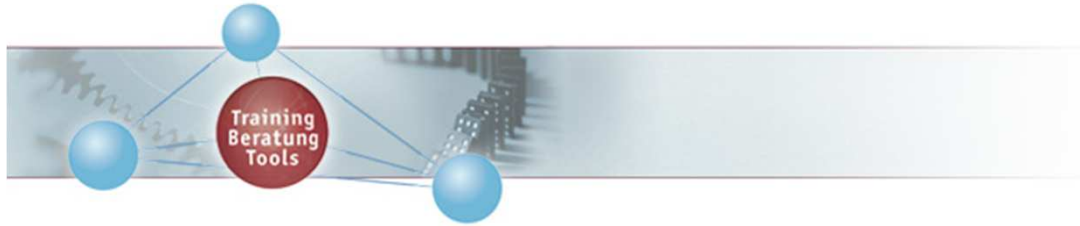




2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?

Komplexität
**Dynamik/
Geschwindigkeit**
Kurzfristigkeit
**Richtungs-
änderung**
Mehrdeutigkeit



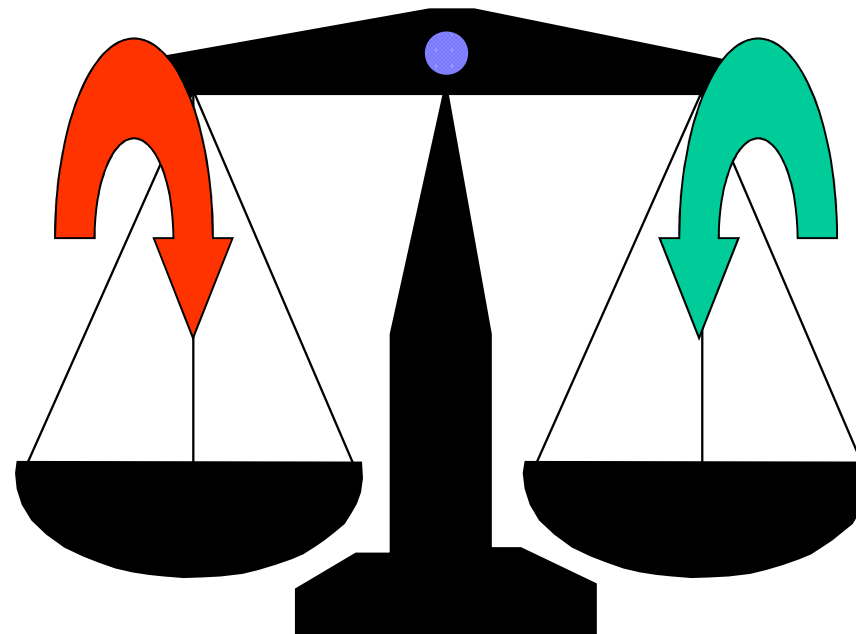


**„Perfektion der Mittel und
Konfusion der Ziele
kennzeichnen meiner Ansicht
nach unsere Zeit“.**

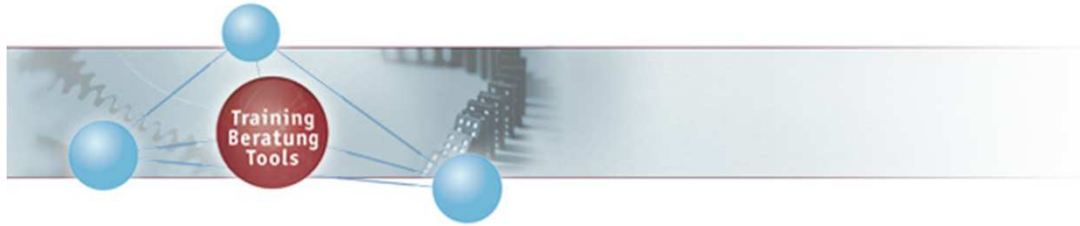
Albert Einstein

2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?

Komplexität
**Dynamik/
Geschwindigkeit**
Kurzfristigkeit
**Richtungs-
änderung**
Mehrdeutigkeit



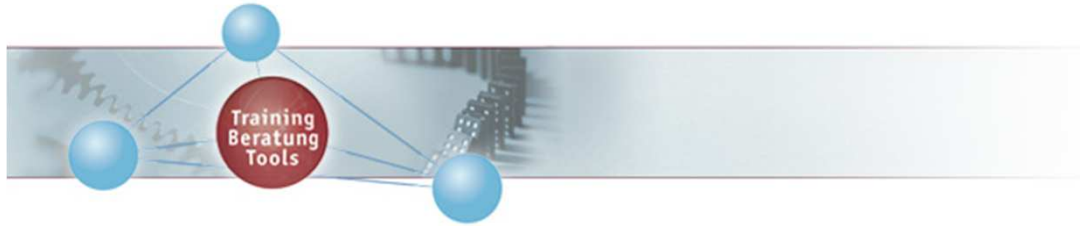
Zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen brauchen Unternehmen einen **GRUNDKONSENS**, um mit einer hohen Wahrscheinlichkeit das Richtige zu tun.



2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?

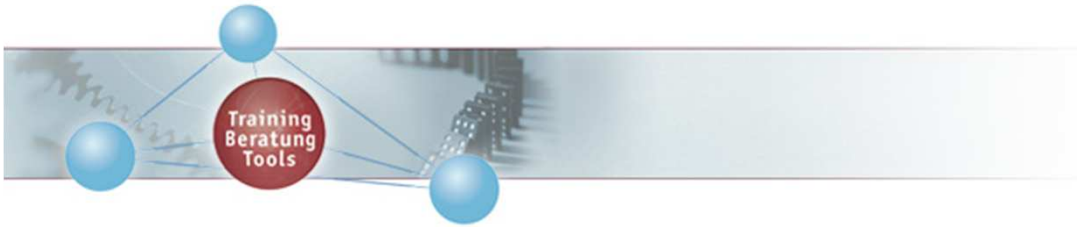
Anforderungen an ein Leitbild

- Ein Leitbild muss Ziel- und Richtungscharakter haben.
- Ein Leitbild darf nicht nur gedacht, es muss vielmehr kommuniziert, durch Führungskräfte vorgelebt und konsequent verfolgt werden.
- Ein Leitbild muss einfach formuliert und für jeden Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein.
- Ein Leitbild sollte einen motivierenden Charakter haben und Emotionen wecken.

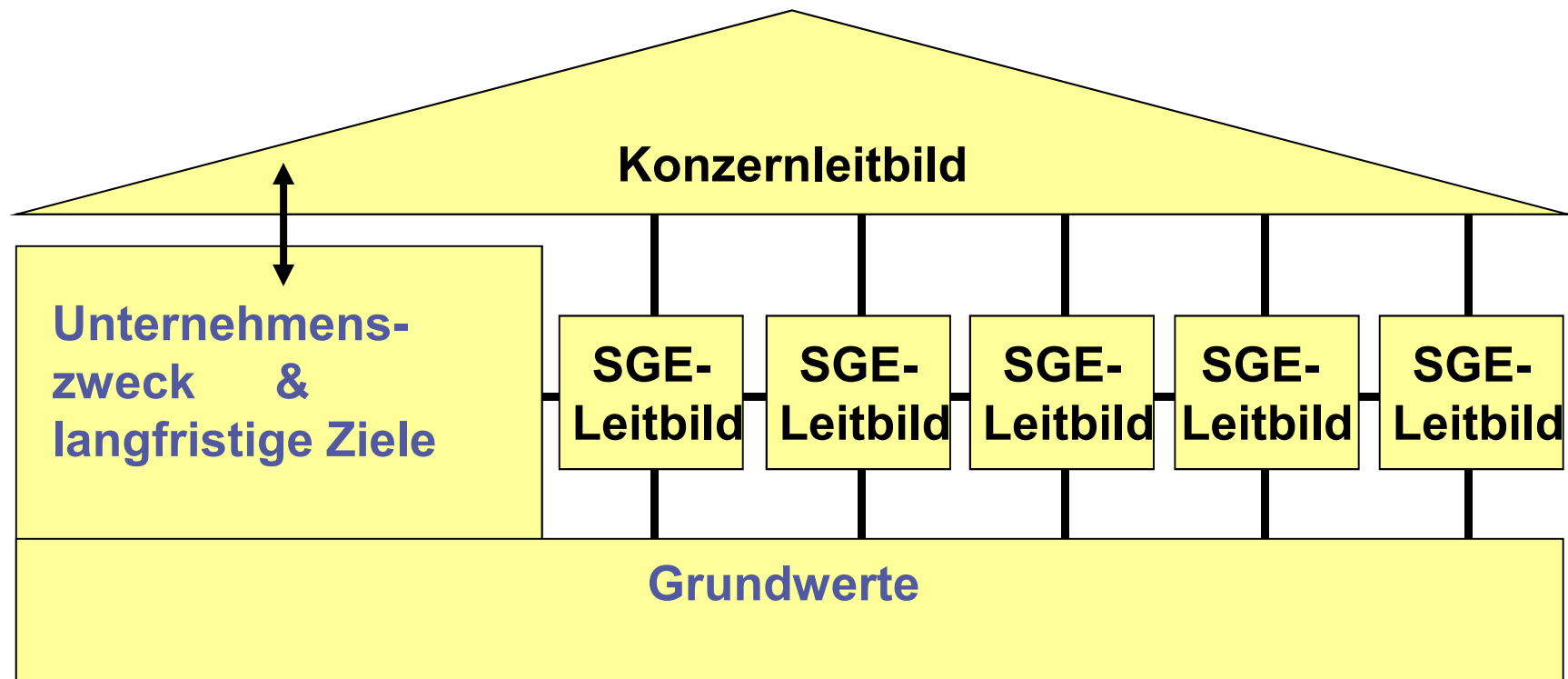


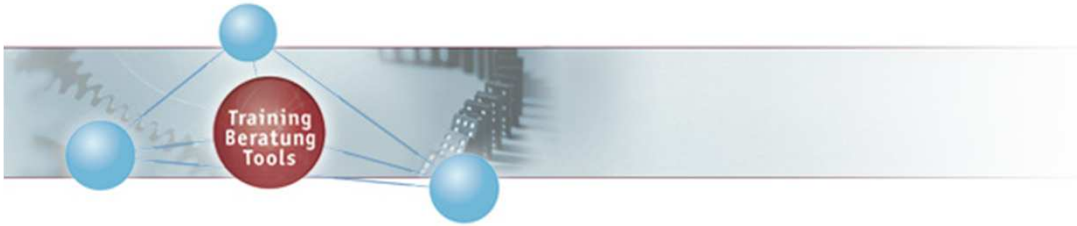
Agenda:

1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?
- 3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?**
4. Wie verankert man ein Leitbild ?
5. Was kommt nach dem Leitbild ?
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....



3. Wie entsteht ein Leitbild - Worauf ist zu achten ?





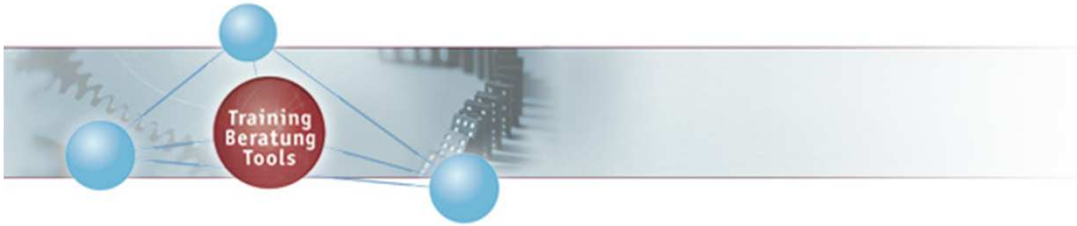
3. Wie entsteht ein Leitbild - Worauf ist zu achten ?

Entstehungsprozess

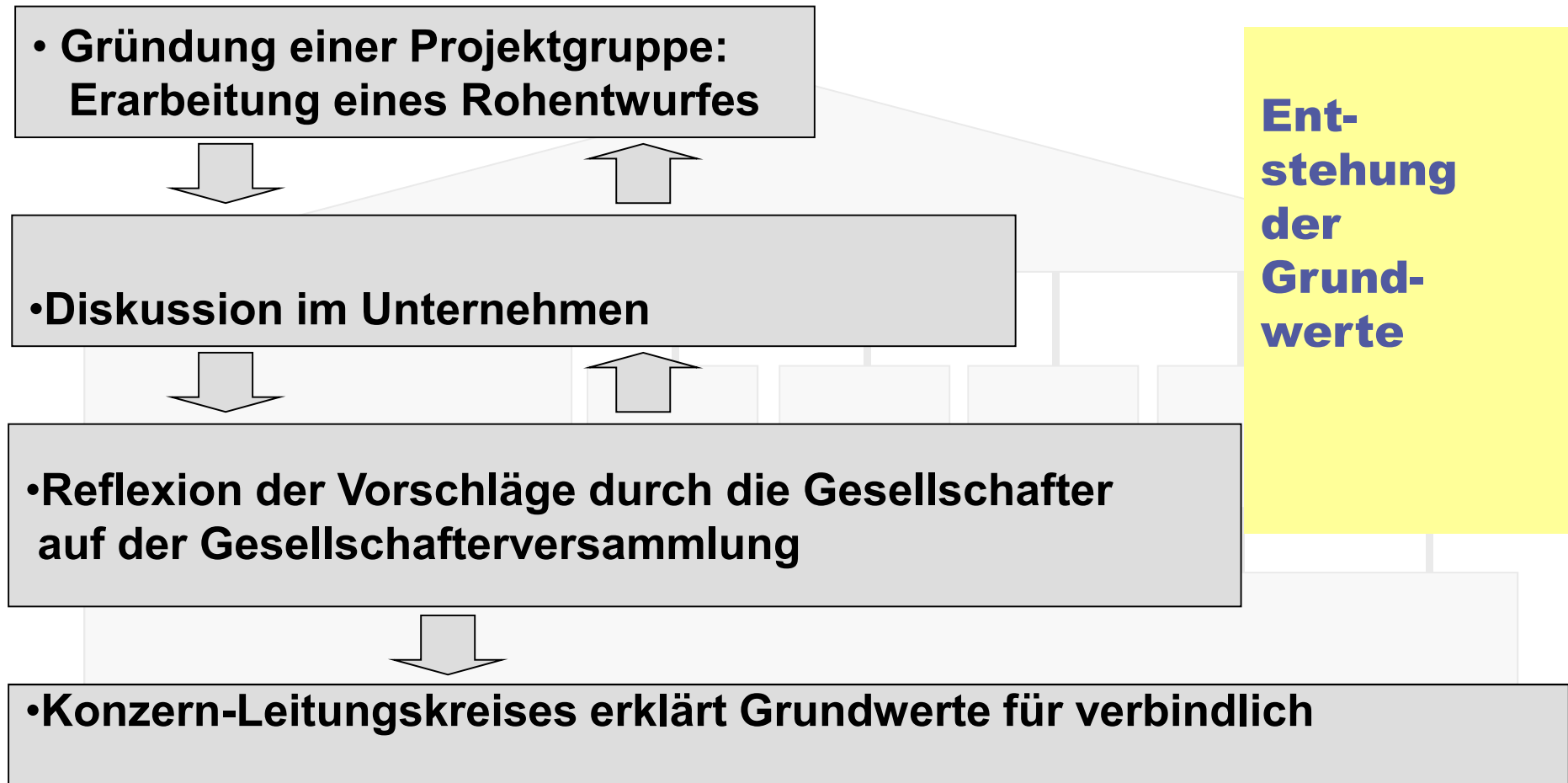
Initialzündung auf einem internationalen Managementmeeting

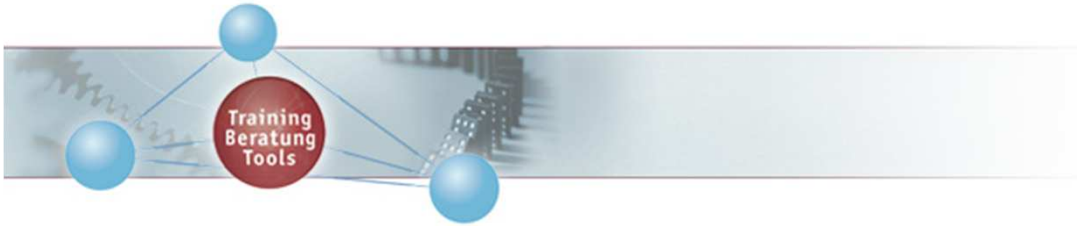
→ **Diskussion:**

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



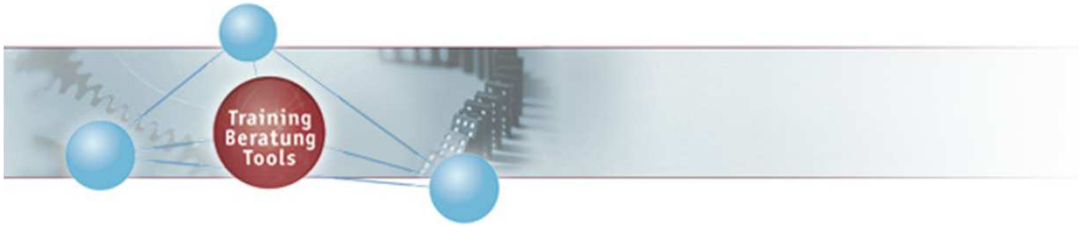
3. Wie entsteht ein Leitbild - Worauf ist zu achten ?





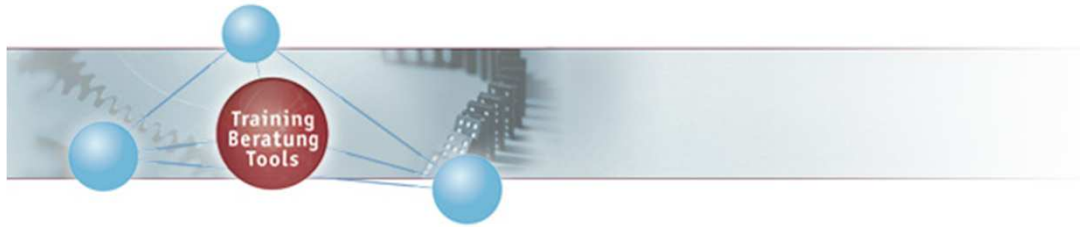
3. Wie entsteht ein Leitbild - Worauf ist zu achten ?





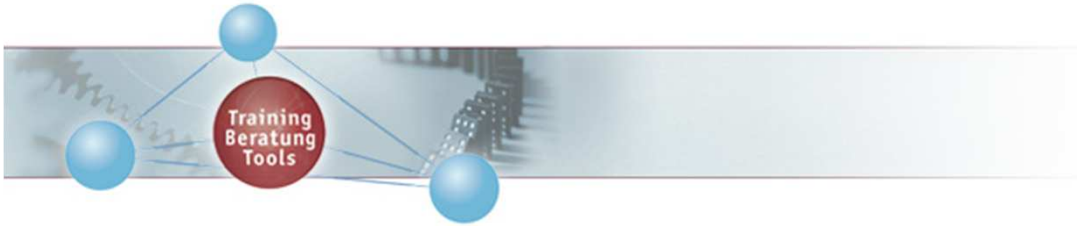
3. Wie entsteht ein Leitbild - Worauf ist zu achten ?

- > Klare Zielvorstellung**
- > Konzertierte Aktion**
- > Iteratives Vorgehen**
- > Dialogisches Prinzip**



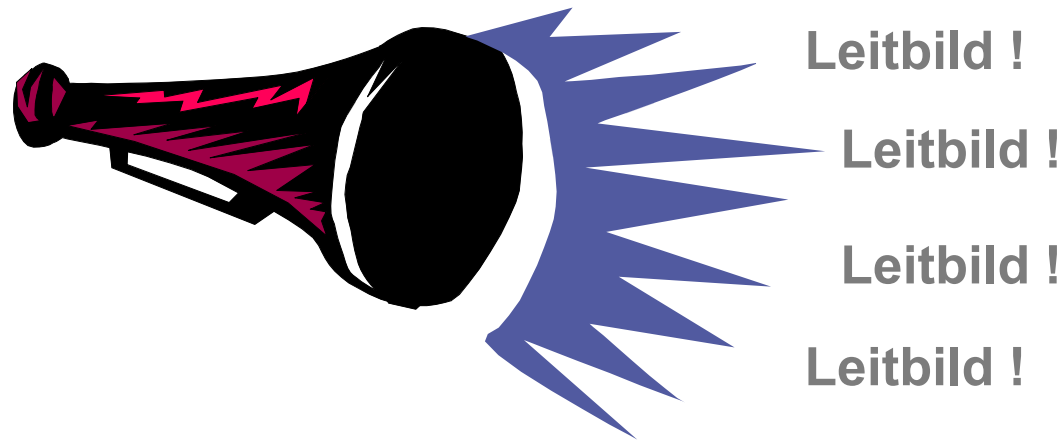
Agenda:

1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?
3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?
- 4. Wie verankert man ein Leitbild ?**
5. Was kommt nach dem Leitbild ?
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....



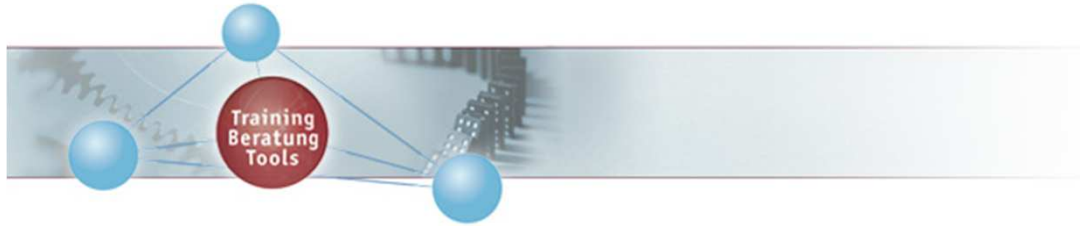
4. Wie verankert man ein Leitbild ?

Entscheidend ist es, ein Leitbild nicht zu „verkünden“ und von oben zu verordnen,



sondern den **Dialog** zu suchen und möglichst viele Mitarbeiter einzubeziehen.

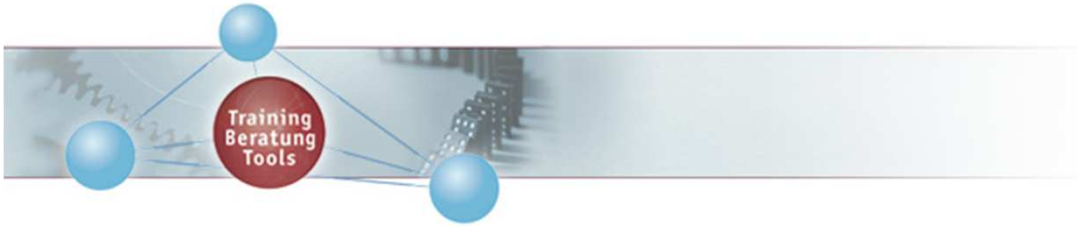
Wichtig ist, das nach dem Leitbild gearbeitet und authentisch gelebt wird.



4. Wie verankert man ein Leitbild ?

Um die **Identifikation** mit dem Leitbild zu erzeugen, wurde ganz bewusst auf die üblichen Kommunikationsmittel verzichtet.

- Keine Hochglanzbroschüre
- Kein dekorativer Wandschmuck
- Keine Einwegkommunikation



4. Wie verankert man ein Leitbild ?

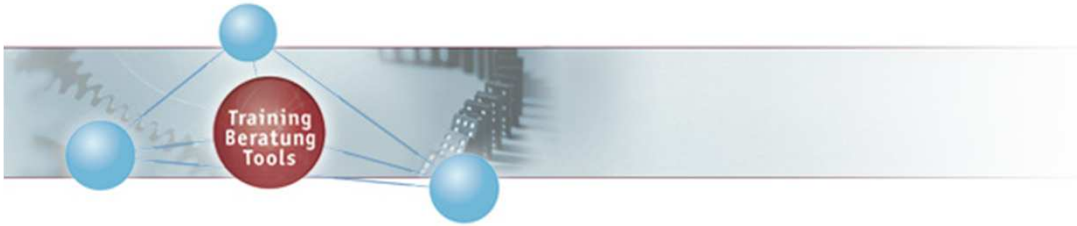
Stattdessen:

Dialog mit den Mitarbeitern

mit dem Ziel:

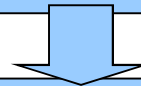
- Das Leitbild des Mitarbeitern verständlich zu machen
- In Diskussion über das Unternehmen, seine Visionen und Ziele sowie den Umgang miteinander zu kommen
- Eine offene und konkrete Rückmeldung zum Leitbild zu bekommen
- Akzeptanz für das Leitbild herzustellen





4. Wie verankert man ein Leitbild ?

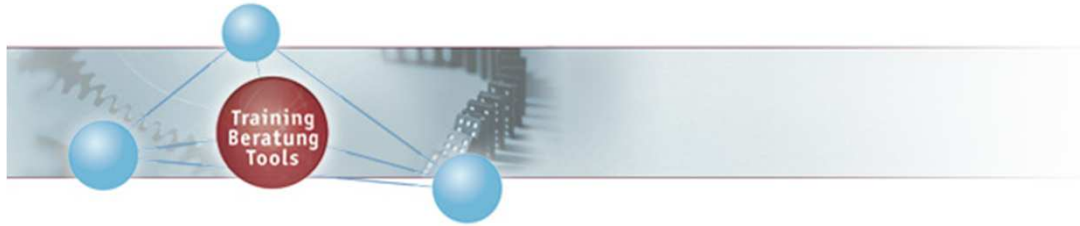
- Präsentation des Leitbildes durch die Geschäftsführung



- Anschliessende Auseinandersetzung in moderierten Gruppen zu den Fragen:

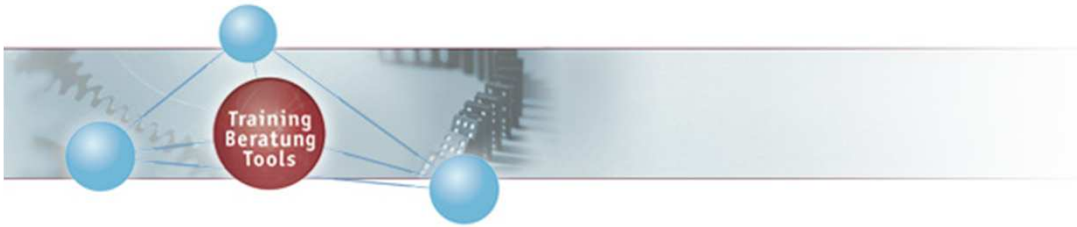
1. Was gefällt mir an dem Leitbild?
2. Womit habe ich Mühe?
3. Was fehlt mir? Was vermisse ich?
4. Wo liegen die größten Unterschiede zwischen dem Ist-Zustand und dem beschriebenen Soll-Zustand?

→ offene und konkrete Rückmeldung
Basis für weitere Ansatzpunkte und Verbesserungsmaßnahmen



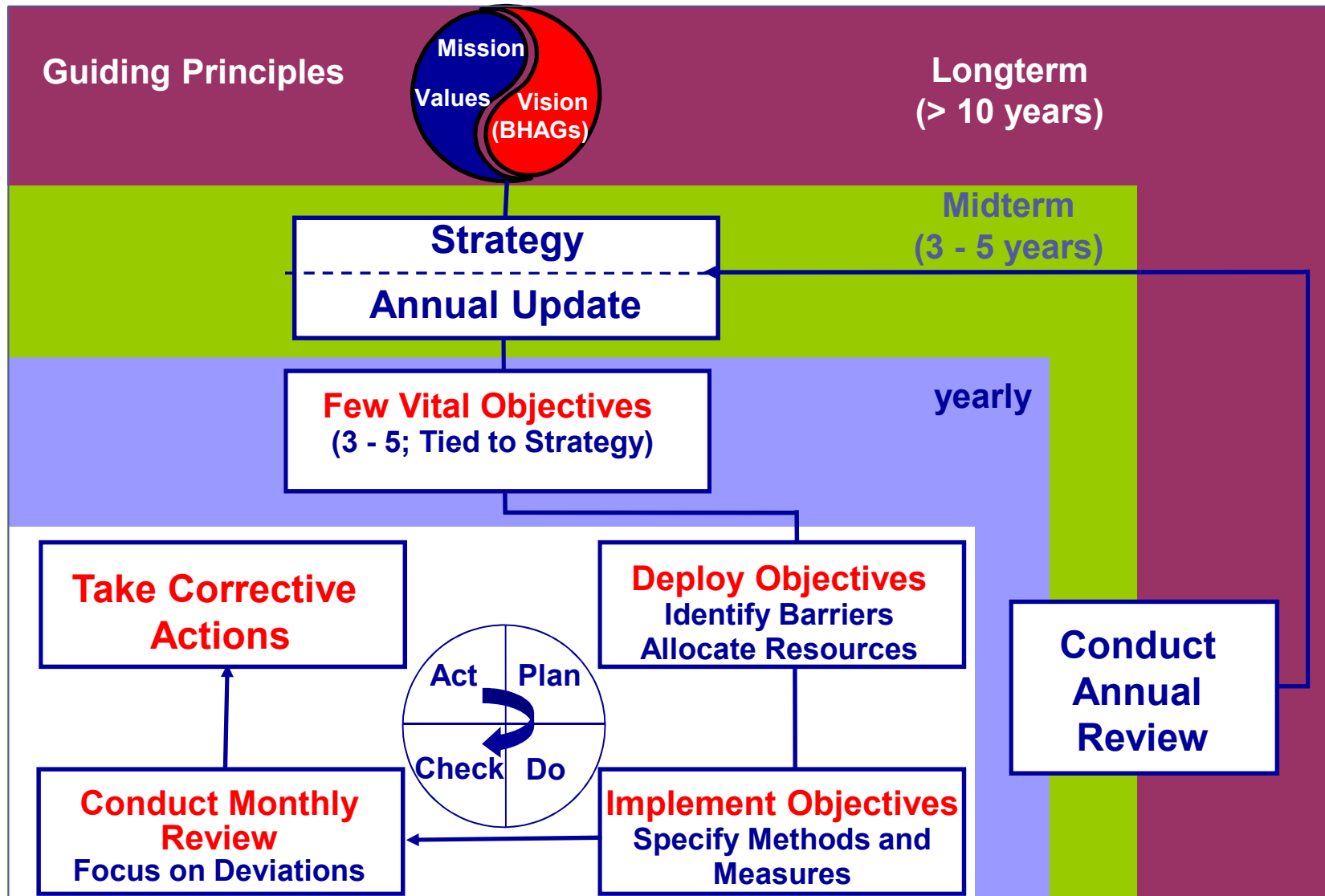
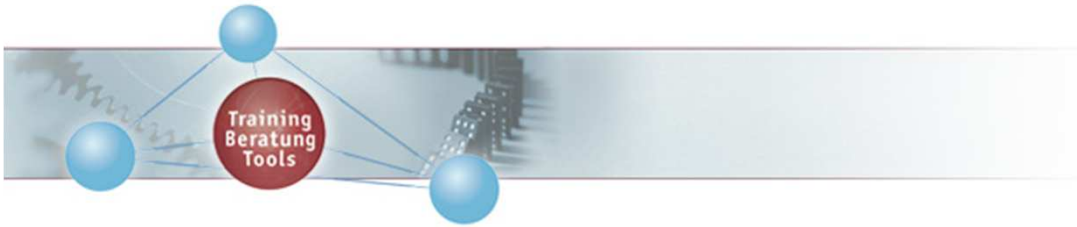
Agenda:

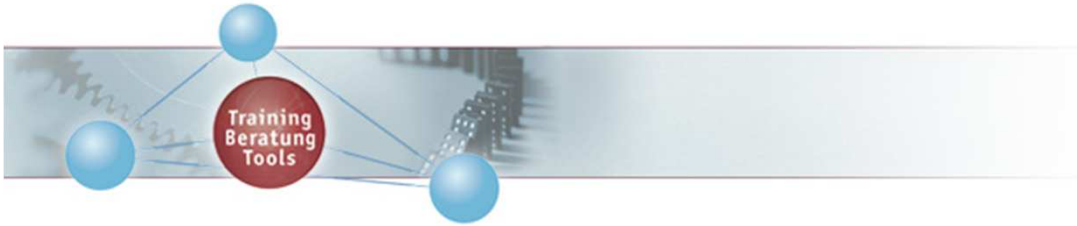
1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?
3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?
4. Wie verankert man ein Leitbild ?
- 5. Was kommt nach dem Leitbild ?**
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....

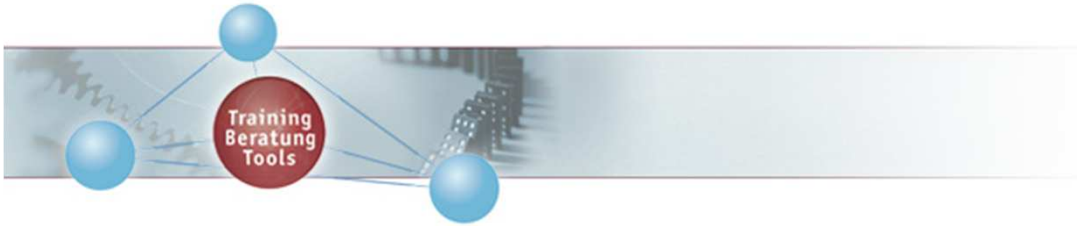


5. Was kommt nach dem Leitbild ? - Strategieprozess

1. Set guiding principles - Long-term vision, mission, and values
2. Define strategic path - Derive strategy from vision
3. Conduct thorough situation analysis, detail performance gaps, need for action
4. Select strategic objectives - Generate options, test potential impact, select few vital strategic objectives
5. Deploy few vital strategic objectives
6. Finalize and implement annual plan
7. Control the plan
8. Adjust the plan





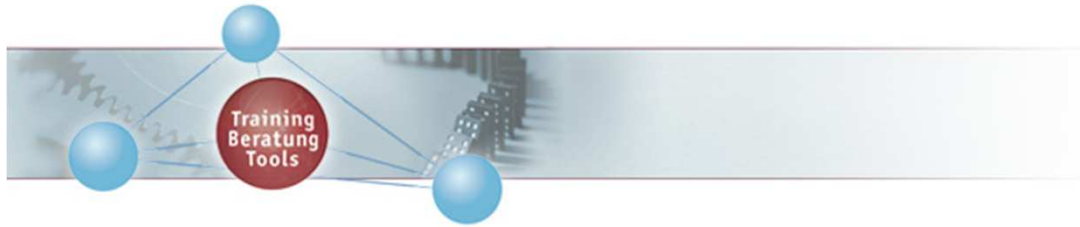


5. Was kommt nach dem Leitbild ? – Mitarbeitermeinungsumfrage



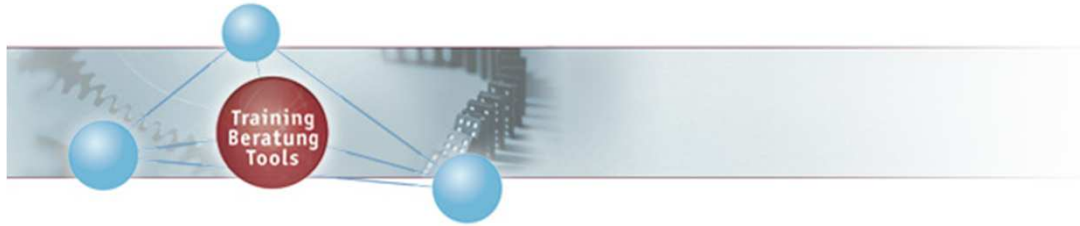
Ziel und Nutzen der Mitarbeitermeinungsumfrage

- Ziel ist es, 2 Jahre nach Start des Leitbildprozesses den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre persönliche Meinung zu äußern und somit eine Basis für weitere Verbesserungsmaßnahmen zu bilden.
 - „lebt“ das Leitbild?
 - **Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ihrem Arbeitsplatz, ihrer Führungskraft...?**



**„There are three types of companies:
those who make things happen,
those who watch things happen and
those who wonder what happened!“**

Peter Kotler



Agenda:

1. Was ist ein Leitbild ? - Wozu ist ein Leitbild da ?
2. Was hat ein Leitbild mit Veränderungsprozessen zu tun ?
3. Wie entsteht ein Leitbild ? - Worauf ist zu achten ?
4. Wie verankert man ein Leitbild ?
5. Was kommt nach dem Leitbild ?
6. Ihre Fragen, Anmerkungen, Kommentare.....

Herzlichen

Dank !