

Leitbilder aktualisieren

Neu erfinden nach der Pandemie und unter dem Einfluss geopolitischer Entwicklungen

Leitbilder sollen nicht in Stein gemeisselt sein. Denn sie entstehen durch eine Wechselwirkung von Unternehmen und Wirtschaft sowie von Unternehmen und Gesellschaft. Die veränderten Anforderungen der Geschäftswelt zwingen Organisationen, sich neu zu erfinden.

VON REGULA ZELLWEGER*

Ein Leitbild enthält so kurz wie möglich und so lang wie nötig zusammengefasst das Credo der Geschäftsleitung, wie die Verantwortlichen denken und handeln, wie sie mit ihren Mitarbeitenden umgehen, wie sie zusammenarbeiten und Produkte entwickeln, produzieren und verkaufen wollen. Idealerweise wird das Leitbild unter Einbezug von Mitarbeitenden formuliert.

Für potenzielle und neue Mitarbeitende kann ein Leitbild richtungweisend sein, wenn es nicht nur eine Sammlung von Lippenbekenntnissen ist.

Wertewandel

Heute kommen Werte zum Tragen, die früher oft weit hinter der Gewinnoptimierung rangierten. Beispielsweise die Nachhaltigkeit beim Einkauf der Rohstoffe, bei der Produktion, der Distribution und beim Abbau der Produkte. Nachhaltig meint dauerhaft, langlebig, reparierbar, umweltverträglich und vernünftig.

Die geopolitische Lage hat vielen Unternehmen aufgezeigt, dass die Abhängigkeit von einem einzigen Land als Zulieferer oder als Kunde mehr als ein Klumpenrisiko ist, es ist existenziell. Unternehmen müssen sich angesichts

der Weltlage auf zunehmende geopolitische Herausforderungen einstellen, in unterschiedlichen Szenarien denken.

Mit dem Fachkräftemangel und dem Umdenken betreffend New Work wurde klar, dass Unternehmen in den Kompetenzaufbau ihrer Mitarbeiter, on the job und mittels Weiterbildung, investieren müssen.

Daran hat man sich gewöhnt: Neue Technologien kommen und gehen. Doch jede beeinflusst die Art und Weise, wie man heute und in Zukunft arbeiten wird. Man darf diese Entwicklungen nicht unterschätzen, grosse Veränderungen beginnen oft im Kleinen. Es gilt, nicht nur im Hier und Jetzt zu denken und zu handeln, sondern sich Strategien für verschiedene Zukunftsszenarien zu überlegen.

Der Trend geht hin zu einer agilen, vor allem zu einer am Menschen orientierten Arbeitswelt im Rahmen einer verantwortungsbewussten, zurückhaltenden Globalisierung.

Neue Arbeits- und Organisationskultur

Das Formulieren eines Leitbildes kann ein hochwirksamer Prozess sein, wenn nicht nur mit Schlagworten operiert wird. Wenn in einem Team von engagierten Führungspersonen und Mitarbeitenden Zukunftsszenarien entwickelt werden – wenn aus solchen Szenarien konkrete Wertehaltungen und Verhaltensweisen generiert werden. Denn die Unternehmenskultur zu verändern, heisst konkret Denken und Verhalten zu verändern.

Vertrauen und Selbstvertrauen sind für Führung wie für Mitarbeitende die Basis für Kreativität und Lösungsfindungen im Team. Ein transparenter Umgang



Gemeinsam kreative Lösungen finden, vermittelt Transparenz und fördert ein Wir-Gefühl. (Bild Pixabay)

mit unterschiedlichen Arbeitsstilen kann Erfolg bringen, wenn alle am selben Strick und in dieselbe Richtung ziehen. Dem Implementieren eines neuen Leitbildes muss deshalb höchster Wert beigemessen werden. Denn ein Leitbild nützt nichts, wenn es nicht bekannt ist oder wenn es nicht akzeptiert wird. Um eine neue Arbeits- und Organisationskultur zu schaffen, braucht es gezielte Interventionen, um die bisherigen Routinen zu brechen – dies erzeugt oft Widerstand, der aufgearbeitet werden muss.

Wir-Gefühl schaffen

In einer instabilen, sich schnell verändernden Arbeitswelt können gute Leitbilder Stabilität und Resilienz fördern. Damit sind Leitbilder einerseits ein internes, sinnstiftendes Instrument, das den Mitarbeitenden ein Handlungsfeld für ihre Mitarbeit aufzeigt, Identifika-

tionsmöglichkeiten schafft und in Unternehmen mit flachen Hierarchien und hoher Selbstorganisation Orientierung gibt. Andererseits ist ein überzeugendes, richtungweisendes Leitbild ein wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit, indem Werte, Ideale, Potenziale und noch nicht verwirklichte Geschäftsbeispiele bereits aufgezeigt werden. Damit liegt auf dem Tisch, wie gemeinsam kreative Lösungen für voraussehbare Probleme gefunden werden können. Dies vermittelt Transparenz und fördert ein Wir-Gefühl, das zu Zeiten von Hire and Fire vielerorts abhandengekommen ist.

Jetzt, zum Jahresbeginn, ist ein guter Moment, um als Arbeitnehmer und als Arbeitgeber über das eigene Selbstverständnis und die Zukunftsgestaltung nachzudenken.

* Die Autorin ist dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin sowie Buchautorin.