



# Werkzeugkiste

## 33. Visions- und Leitbildentwicklung

*Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Managements und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.*

### Hintergrund und Kontext

#### Verlangen nach Orientierung

«Yes, we can». Mit seinem ebenso simplen wie griffigen Slogan hat Obama die Welt, zumindest ein Stück weit, verändert. Er wollte die Bürger seines Landes davon überzeugen, dass Veränderungen machbar sind, wenn man sich begeistert. Man daran glaubt, gemeinsam Großes in Bewegung setzen zu können. In der – politischen – Realität folgte bald die Ernüchterung. Keiner konnte präzise sagen, welche konkreten Zielsetzungen hinter dieser Vision standen. Wir können – aber was genau? Was leitet uns? Wie gehen wir vor? Wer hat davon welchen Nutzen?

Es ist die konkrete Vorstellung von einem «gelobten Land», die Menschen mobilisiert. Eines Landes, das die vielen Einzelschritte in einen größeren Sinnzusammenhang stellt, sie auf ein übergeordnetes Ziel hin ausrichtet. Nur, wenn Menschen klar ist, wohin die Reise geht, welche Träume wahr werden, welche Belohnungen sie erhalten, wann das Licht am Ende des Tunnels kommt – dann wachsen sie über sich hinaus, stemmen sich gegen Widerstände, schöpfen neuen Mut. Und gehen notfalls auch durch ein tiefes Tal der Tränen.

Für Unternehmen sind diese, eigentlich banalen, Erkenntnisse wichtiger denn je. Denn in einer immer komplexeren Welt verlangen die Mitarbeiter, dass man ihnen Orientierung gibt.

In Organisationen heißen diese Vorstellungen Leitbilder. Sie sind ein klares Orientierungsangebot: Richtig – Falsch. Früher – Heute – Zukunft. Wichtig – Unwichtig. Sie sollten deshalb, in Summe, Antworten auf folgende Leitfragen liefern (vgl. Abb. 1):

- Was ist das übergeordnete unternehmerische Ziel? (Vision)
- Welchen Nutzen stiftet das unternehmerische Handeln? (Mission)
- Nach welchen Prinzipien wird vorgegangen? (Werte und Führungsleitlinien)

#### Wider die Zahlenlogik

Unumstritten sind Leitbilder keineswegs. Man solle sich doch besser an die «harten Fakten» halten, ist eine beliebte Ausrede: Operative Kennziffern zu Marktentwicklung, Umsatz, Kundenzufriedenheit und so weiter, ergänzt um Zielvorgaben, gäben Anleitung genug. Diese Sichtweise ignoriert nicht zuletzt, dass sich die «Beschäftigten» emanzipiert haben: Kühle Fakten, die einer nüchternen Zahlenarithmetik entlehnt sind und Argumentationen in der «wenn nicht, dann»-Logik entflammen nichts. Wer Vorstellungsbilder in den Köpfen von Mitarbeitern und auch Führungskräften entstehen lassen will, der braucht begeisternde Ideen, Bilder, Gedanken.

#### Führung erlebbar machen

Leitbilder formulieren den großen Zukunftsentwurf schriftlich aus und brechen ihn bis auf die Haltungs- und Handlungsebene hinunter. Diese Verschriftlichung verkörpert die Verbindlichkeit, auf deren Grundlage Einsicht in unternehmerische Notwendigkeiten erst entstehen kann. Leitbilder stellen insofern gewissermaßen die «Verfassung» einer Organisation dar. Zu einem Leitbild bekennt man sich!

Fakt ist aber, dass oft die große Stille herrscht. Auch, weil es kein adäquates Leitbild gibt. Wenn Unternehmen aber sprachlos sind, nicht kommunizieren, dann werden sie als nicht ge-

führt wahrgenommen. Eine Führung, die derart elementare Fragen nicht beantwortet, deren Eignung wird wenigstens implizit in Frage gestellt. Weil ein Unternehmen ohne Zukunftserklärung, ohne Leitbild, als ziellos und seine Führung als planlos erscheint.

**«Ein Leitbild ist kein Selbstzweck. Es geht darum, die Logik unternehmerischen Handelns abzubilden.»**

**Arbeiten am und mit dem Leitbild – unterschiedlichste Anlässe** Leitbilder müssen fortlaufend überprüft, justiert oder auch vollständig neu formuliert werden. Die Anlässe können vermeintlich großer oder kleiner Natur sein. Nachfolgend einige Beispiele, gewiss ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Ein neuer CEO tritt an und setzt andere strategische Schwerpunkte und Geschäftsziele.
- Ein Unternehmen muss sich im Kerngeschäft auf substanziell veränderte Marktbedingungen einstellen.
- Ein Wettbewerber soll nach erfolgreicher Übernahme integriert werden.
- Aufgrund finanzieller Schwierigkeiten muss grundlegend restrukturiert werden.
- Die Erfolgsfaktoren Kundenorientierung und Service müssen neu stimuliert werden.
- Eine neue Ära soll markiert werden, um sichtbar mit der Vergangenheit zu brechen.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 1

#### Bestandteile eines Leitbildes

