

Leitbildentwicklung und Fusionsbegleitung in der Sparkasse Westmünsterland

Wie aus Bildern Leitbilder werden.

I. Einleitung

▷ Das Thema ist „in“ und Leitbilder im repräsentativen Hochglanzformat gibt es viele. Kritiker sehen darin eher eine Modeerscheinung, weil sich das definierte Leitbild des Unternehmens häufig zu weit von der betrieblichen Realität entfernt und folglich kaum Veränderungen auf der operativen Ebene zu beobachten sind. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts belegt in diesem Zusammenhang: Nur zwölf Prozent von 153 befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ihr Leitbild das Verhalten ihrer Mitarbeiter tatsächlich beeinflusst¹. Die Gründe für dieses ernüchternde Ergebnis liegen i. d. R. im Leitbildprozess selbst: Zwar wird viel Energie in die Formulierung von Leitbildern investiert, aber nur wenig Mühe auf dessen Verankerung im Unternehmen aufgewendet. Die **neue Generation von Leitbildern**, so die Schlussfolgerung der Forscher, erfordert daher deutlich mehr **Praxisbezug** und eine ausdrückliche **Orientierung an der operativen Ebene**.

Genau diesen Anspruch hatten die Projektverantwortlichen der Sparkasse Westmünsterland, die im Rahmen eines Fusionsprozesses vor der Aufgabe standen, für die neu entstehende Sparkasse ein Leitbild zu entwickeln. Damit die sorgfältig formulierten Leitsätze nicht nur auf dem Papier existieren, sondern konsequent und nachhaltig auf allen Unternehmensebenen umgesetzt und gelebt werden, berücksichtigten sie in ihrem Leitbildprozess von Anfang an die **Akzeptanz- und Umsetzungsproblematik** und führten diese gleichermaßen praktischen wie kreativen Lösungen zu. Die einzelnen Schritte des extern begleiteten Prozesses fügten sich am Ende zu einer umfassenden **Leitbildkultur** zusammen, die mittels verschiedener Instrumente auch auf der Ebene des Personalmanagements wirksam im Unternehmen verankert worden ist.

II. Doppelte Herausforderung

Die Ausgangssituation für den Leitbildprozess stellte sich wie folgt dar: Die Sparkasse Westmünsterland ist aus der Kreissparkasse Borken und Sparkasse Coesfeld entstanden. Wie bei vielen anderen Zusammenschlüssen mussten auch in diesem Fusionsprozess nicht nur zahlreiche Sachthemen bewältigt werden, sondern auch emotionsbeladene Themen wie z. B. **Personalumbau**, Integration zweier **unterschiedlicher Sparkassenkulturen**, aber auch der Etablierung einer **neuen Aufbauorganisation** i. S. einer modernen Vertriebsparkasse, was ein modifiziertes Rollenverständnis als Sparkassenmitarbeiter mit sich bringt („heile Sparkassenwelt“ vs. Leistungskultur, Verlust gewohnter Arbeitsprozesse, Infragestellen der bisher als identitätsstiftend empfundenen Führungskultur).

Es bestand daher ein **hohes Bedürfnis an Orientierung, Klärung und Transparenz**, weshalb sich bereits im Fusionsprozess der Vorschlag herauskristallisierte, ein neues, gemeinsames Leitbild zu entwickeln.

Der Vorstand der Sparkasse Westmünsterland sah sich angesichts dieser Aufgabe einer doppelten Herausforderung gegenüber: Zum einen sollte das Leitbild unter dem Aspekt des **Integrationsmanagements** nach Abschluss der juristischen Fusion dazu beitragen, für die Mitarbeiter der neuen Sparkasse einen verbindlichen Handlungskorridor im Umgang miteinander und den Kunden gegenüber abzustecken. Zum anderen sollte angesichts der veränderten Wettbewerbsanforderungen, mit denen sich Sparkassen mittlerweile konfrontiert sehen, mithilfe des Leitbilds eine umfassende und dem Unternehmen adäquate **Leistungs- und Konsequenzkultur** etabliert werden.

Autoren:

Wolfgang Lembeck,
Leiter Vorstandssekretariat,
Sparkasse Westmünsterland.

Barbara Breuninger,
Managing Senior Consultant,
PWS Wollsching-Strobel
Managementberatung.

¹ Vgl. Hess, Personalführung 08/2007 S. 36.

» **Erst die richtige Dosierung aus Prozessgestaltung und Kommunikation bestimmt die künftige Akzeptanz des Leitbilds.** «

III. Projektgrundverständnis und Ziele

Die Projektinitiatoren wussten, dass die Entwicklung eines Leitbilds einen überwiegend **emotional geprägten Prozess** darstellt, der ausnahmslos alle Sparkassenmitarbeiter betrifft. Um das geplante Leitbild als gemeinsame und verbindliche Handlungsorientierung im Unternehmen zu etablieren, entschloss sich der Vorstand, den Entwicklungsprozess **hochgradig partizipativ** und **ergebnisoffen** zu gestalten. Die Mitarbeiter sollten erleben, dass sie in den Entstehungsprozess des Leitbilds eingebunden sind und diesen aktiv mitgestalten können, denn erst die **richtige Dosierung aus Prozessgestaltung und Kommunikation** bestimmt die künftige Akzeptanz des Leitbilds.

Vor diesem Hintergrund konkretisierte eine mit der Umsetzung betraute Projektgruppe die Ziele des Leitbildprozesses im Vorfeld wie folgt:

- Ausgangslage und emotionale Situation thematisieren, erklären, positiv wenden.
- Aktuelle Themen und Emotionen aufgreifen, Gerüchten und Halbwahrheiten entgegenwirken.
- Motivation und Verständnis für die neue Größe der Sparkasse, ihre strategischen Ziele und deren Verinnerlichung generieren.
- Leitbildprozess als Gemeinschaftserlebnis gestalten.
- Eine kommunikative und identitätsstiftende Plattform für alle schaffen (Vertrauen stärken).

Die Betroffenen auf diese Weise zu aktiv Beteiligten zu machen, hieß jedoch nicht, dass die Leitbildentwicklung der Sparkasse Westmünsterland als „Wunschkonzert“ zu verstehen war. Die inhaltliche Gestaltung orientierte sich vielmehr klar an der vom Vorstand verabschiedeten Unternehmensstrategie und den Vorgaben für eine Führungs- und Leistungskultur. Die **kontinuierliche Beteiligung und Attention des Vorstands** war zudem ein wesentliches Merkmal des gesamten Entwicklungsprozesses.

Im Verlauf des Prozesses wurde den Mitarbeitern zunächst die Gelegenheit gegeben, die strategischen Ziele der neuen Sparkasse kennenzulernen und darauf aufbauend Wege zu formulieren, wie sie diese Zukunftsperspekti-

ven erreichen wollen. Diese Vorgehensweise mündete schließlich in kurz, verständlich und überprüfbar formulierte **Leitsätze** unternehmerischen Handelns und des gemeinsamen Miteinanders. Konkretisiert wurden diese Leitsätze durch sog. Leitlinien, die die Kernbegrifflichkeiten der Leitsätze kommentierend erläutern. Um die in den Leitsätzen und **Leitlinien** formulierten Ansprüche in konkretes Handeln umzusetzen, wurden diese in den vorhandenen Führungs- und Steuerungsinstrumenten integriert (z. B. Anforderungsprofile, Beurteilungs- und Anreizsysteme). Z. T. wurden auch neue Verankerungsinstrumente entwickelt (z. B. für den Bereich Führungsverhalten). All diese Schritte dienten dazu, die Leitbildumsetzung konkret überprüfbar und messbar zu machen.

Ziel des zu entwickelnden Leitbilds der Sparkasse Westmünsterland war es, ein **Leistungsversprechen** gegenüber den Kunden, aber auch aller Mitarbeiter für ihr Handeln untereinander abzugeben. Zugleich sollten mithilfe der entwickelten Leitbildinstrumente **leitbildkonformes Handeln erleb- und nachvollziehbar** gemacht und **verbindliche Orientierungsgrößen** definiert werden. Diese galten von Anfang an als wichtiger Bestandteil der **strategischen Zielerreichung** sowie des vertrieblichen Erfolgs und bildeten damit die Grundlage für das Leben und Arbeiten in der Sparkasse Westmünsterland.

IV. Wichtige Stationen im Prozess der Leitbildentwicklung

Auf der Basis dieses Grundverständnisses entwarf die Projektgruppe zunächst einen Rohentwurf der Leitsätze als Orientierungshilfe, der sechs Themenfelder umfasst: **wirtschaftlicher Erfolg, Veränderung, Kunden, Zusammenarbeit, Führung, Leistung**.

Zur inhaltlichen Weiterentwicklung dieses Entwurfs setzte die Sparkasse Westmünsterland auf eine zielgerichtete Einbindung der Mitarbeiter. Es sollte erreicht werden, dass

- alle Mitarbeiter den Aufbau des Leitbildprozesses kennen und dessen Fortgang wahrnehmen,
- alle **Führungskräfte als zentrale Multiplikatoren** für das Projekt wirken und aktiv

in die Leitbildentwicklung eingebunden werden,

- interessierte Mitarbeiter als Vertreter der Belegschaft gleichfalls das Leitbild gestalten können.

Als Konsequenz daraus wurde der Projektfortgang ganz wesentlich durch die verschiedenen **Feedback-Angebote** bestimmt, die den Mitarbeitern im Rahmen des Entwicklungsprozesses offeriert wurden. Eine zentrale Rolle spielten dabei die sog. „**Kreativtage**“, die im Interesse einer professionellen und objektiven Ausgestaltung durch zwei externe Berater moderiert wurden und bei den Beteiligten durchweg auf positive Resonanz stießen.

In diesen jeweils zweitägigen Workshops hatten **alle Führungskräfte** und **interessierte Mitarbeiter** Gelegenheit, den Entwurf der Projektgruppe zu diskutieren und weiter auszugestalten. Dazu entwickelten die Teilnehmer der Workshops zunächst aus ihrer Sicht die Ist-Situation der Sparkasse Westmünsterland und erarbeiteten gemeinsam ein zukünftiges Soll (strategische Grundaussagen). Diese Ergebnisse wurden dem Entwurf der Projektgruppe gegenübergestellt und gemeinsam abgeglichen. In diesen Prozess wurden auch strukturelle Ergänzungen der Teilnehmer aufgenommen, die sich während der Kreativtage als wichtig erwiesen. U. a. gingen aus diesen Anregungen die sog. „Leitplanken für Führung“ als Konkretisierung eines leitbildkonformen Führungshandelns sowie ein eigener Leitbildprolog hervor, der in einer aus Teilnehmern gebildeten Projektgruppe erarbeitet wurde.

Auf diese Weise erlebten die Beteiligten nicht nur ein Stück Leitbildkultur. Vielmehr entwickelten sie auch ein **Bewusstsein für die Bedeutung und Inhalte des Leitbilds** und konnten erkennen, welche Anforderungen dessen Umsetzung an jeden Einzelnen stellt. Gleichzeitig dienten diese Veranstaltungen dem weiteren Integrationsprozess innerhalb der neu entstandenen Sparkasse: Sie gaben Mitarbeitern aller Ebenen Gelegenheit, sich ein objektives Bild über die aktuelle Lage zu machen, und ermöglichten es somit, eine **gemeinsame (emotionale) Ausgangsbasis** herzustellen. Ziel war es letztlich, die Entwicklungsrichtung der nun gemeinsamen Sparkasse Westmünsterland motivierend zu vermitteln, **Lust auf**

Neues zu wecken und die **gegenseitige Wertschätzung** zu fördern. Zudem war es in diesem Kontext möglich, aktuelle Themen der Sparkasse aufzugreifen und zu diskutieren.

Dabei stand der Vorstand jeweils am Ende des ersten Kreativtages zur Verfügung, um Erklärungszusammenhänge für aktuelle Entwicklungen und Veränderungen zu geben sowie strategische Zielsetzungen zu erläutern. D. h., die Mitarbeiter erhielten die Möglichkeit, im **direkten Kontakt mit dem Vorstand** Fragen zu stellen, während der Vorstand umgekehrt einen ungefilterten Eindruck über die Atmosphäre und Inhalte der Kreativtage erhielt.

1. Kommunikation des Leitbildprozesses ins Unternehmen

Ergänzend zu den verschiedenen institutionalisierten Gesprächsrunden, in denen die Projektgruppe über ihr Vorhaben informierte, wurden parallel zum eigentlichen Projektverlauf quasi als begleitende „Daueraufgabe“ verschiedene Maßnahmen initiiert, um den Leitbildprozess kontinuierlich ins Unternehmen zu kommunizieren. Hierbei sollten weniger der aktuelle inhaltliche Entwicklungsstand, als vielmehr die Lebendigkeit und die breite Mitarbeiterereinbindung in den Vordergrund gestellt werden.

Neben **Artikeln in der Mitarbeiterzeitung** und dem Einsatz des **Intranets** sollte in diesem Zusammenhang insbesondere eine Plakataktion hervorgehoben werden, die während der gesamten Erarbeitungsphase regelmäßig verschiedene Leitbildaspekte (z. B. „Lust auf Neues“ oder „Chancen eines größeren Hauses erkennen“) aufgriff und insbesondere auf emotionaler Ansprache zielte. Auf den Plakaten fanden sich neben Leitbildaspekten **Portraits** von Teilnehmern der Kreativtage inklusive kurzen persönlichen Statements zum laufenden Leitbildprozess. Diese Plakataktion verdeutlichte, wie jede abgebildete Person zum Leitbildprozess stand und in welcher Weise sie sich als Teil des Prozesses begriff. Sie wurde ständig erweitert und blieb über den gesamten Zeitraum des Prozesses lebendig, sodass aus der Vielfalt und Vielzahl der Motive und Aussagen schließlich eine Art „**Familienalbum**“ der **Sparkasse** entstand. Nach jeder Kreativtage-Veranstaltung wurde jeweils ein DIN-A-1 Portraitplakat an alle Abteilungen und

» Die Beteiligten entwickeln ein Bewusstsein für die Bedeutung und Inhalte des Leitbilds sowie die Anforderungen an dessen Umsetzung. «

Geschäftsstellen verteilt. Ein weiterer positiver Aspekt der Plakataktion: Sie signalisierte Mitarbeitern aller Funktionen und Ebenen auch die Identifikation der Abgebildeten mit ihrer Sparkasse, was letztlich auch die **Zusammenführung der beiden Ursprungshäuser** förderte.

2. Höhepunkt des Leitbildprozesses: Marktplatz

Unter dem Titel „Marktplatz Leitbild“ wurde schließlich allen Mitarbeitern im Rahmen einer **Großveranstaltung** Gelegenheit gegeben, sich über den entstandenen Leitbildentwurf zu informieren und das Projektergebnis abschließend zu diskutieren.

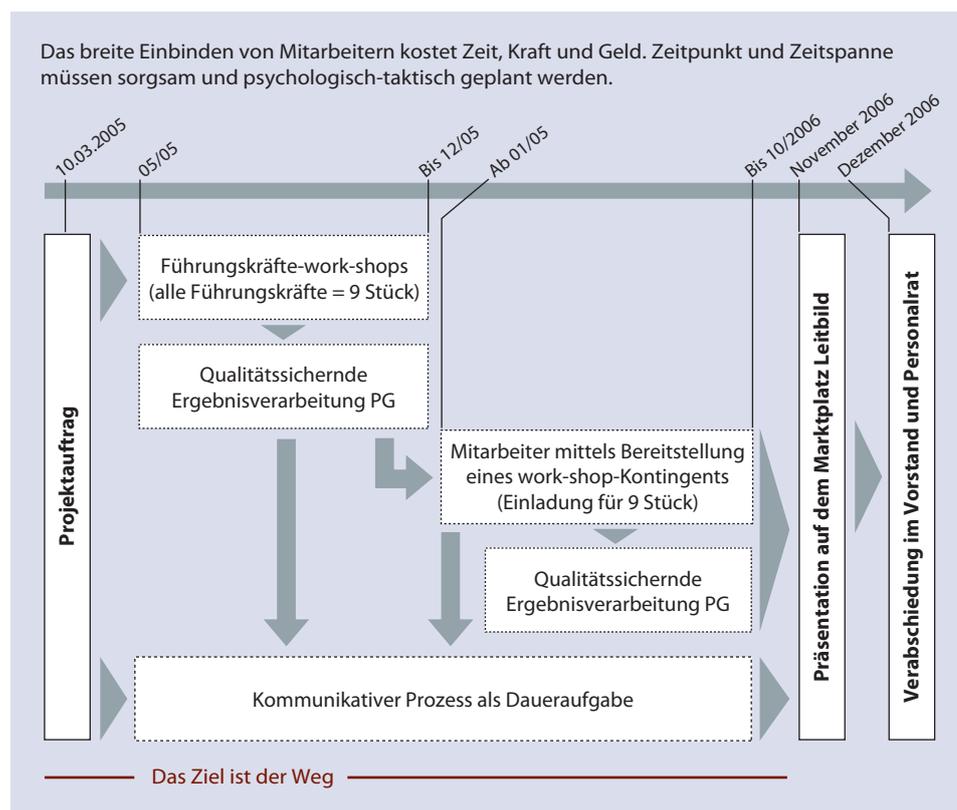
Dabei wurde **keine Frontalveranstaltung** geboten. Vielmehr ging die Projektgruppe mit sehr viel Fantasie zu Werk, um das Thema Leitbild umfassend und lebendig zu vermitteln:

- Das begann schon im Vorfeld der Veranstaltung: Alle Mitarbeiter der Sparkasse Westmünsterland wurden vom Vorstand **persönlich eingeladen**. Die Startseite des Intranets

wurde genutzt, um die Mitarbeiter auf das Ereignis neugierig zu machen und einzustimmen (z. B. in Form eines „Countdowns“, Einsatz der Portraitplakate, Kommunikation erster Inhalte des Leitbilds).

- Da diese Veranstaltung von der Größenordnung her nicht durch die Projektgruppe allein zu bewältigen war, wurden im Vorfeld weitere Mitarbeiter akquiriert. Sie wurden eigens dafür geschult, während des Marktplatzes die aktuelle Leitbildversion mit ihren Leitsätzen, Leitlinien und den einzelnen Verankerungsinstrumenten zu präsentieren und diese inhaltlich vertiefend mit ihren Kollegen zu diskutieren. Zudem standen während der gesamten Veranstaltung „Scouts“ zur Verfügung, die auf Wunsch Auskünfte gaben.
- Das Leitbild selbst wurde überdies durch **vielfältige visuelle und interaktive Darstellungsformen sowie Informations- und Interaktionsmöglichkeiten** erlebbar gemacht. Dazu gehörten u. a.:
 - Leitbildbezogene Gestaltung und Dekoration der Räumlichkeiten: Leitbildwegweiser, Einrichtung verschiedener Foren und Dialogplätze.

Abbildung 1: Stationen des Leitbildprozesses im Überblick



- Leitbild-Aktionen: Jeder Leitsatz wird „live“, z. B. spielerisch, durch ein Symbol, in Form von Tests oder anderen Aktionen erfahrbar gemacht. Dazu zählen z. B. „Tippkick mit lebenden Spielern“ auf einem großen Bandenfeld, „Hau den Lukas“ mit den aufsteigenden Gewinnstufen „Volksbänker“, „Pfennigfuchser“, „Kleinsparer“, „PIN-Aufschreiber“, „Dienstleistungs-Leser“, „Mitarbeiter des Monats“, „Kampagnenkönig“, „Vertriebs-Star“, „Zielkartenkaiser“, „Zukunftssicherer“ sowie computerunterstützte Alterungsbilder unter dem Motto „Veränderung ist Normalität“.
- Leitbild-Malerei: Unter Anleitung eines Künstlers gestalten die Mitarbeiter 24 Leitbild-Gemälde. Diese werden in der Vorweihnachtszeit als Adventskalender im Intranet dargestellt.
- Leitbild-Theater: Drei professionelle Schauspieler ziehen mit einer mobilen Bühne durch die Räume und thematisieren unter Einbeziehung des Publikums quasi „auf Zuruf“ verschiedene Aspekte des Leitbilds.
- Der gesamte Vorstand wurde aktiv in die Veranstaltung eingebunden und verleiht dem „Leitbilderlebnis“ Marktplatz durch seine Präsenz **Authentizität** und **Glaubwürdigkeit**.

Der Marktplatz stellte die letzte „Haltestelle“ im Leitbildprozess dar. Alle Mitarbeiter hatten hier Gelegenheit, ihre **Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise** zu geben und zu signalisieren, zu welchen Themen sie noch Gesprächsbedarf haben. Die anschließende Auswertung dieser Ergebnisse zeigte: **80%** der Rückmeldungen waren **positiv**; sowohl der Leitbildprozess wie auch das Leitbild selbst wurden gelobt. Es wurde deutlich: Die Mitarbeiter identifizieren sich damit. Ein Fünftel der Rückmeldungen enthielt darüber hinaus Anregungen und Hinweise, ohne jedoch ausdrücklich Änderungswünsche zu äußern. Eine Überarbeitung der Leitbildinhalte oder der geplanten Umsetzungs- und Konsequenzmaßnahmen in der Folge des Marktplatzes war daher nicht erforderlich.

Der Anspruch auf Partizipation im Rahmen des Leitbildprozesses der Sparkasse Westmünsterland lässt sich im Nachhinein auch zahlenmäßig ablesen: 97% der Führungskräfte und knapp 25% der Mitarbeiter nahmen an den

insgesamt 19 Kreativtagen teil, insgesamt wurde der Leitbildentwurf von 326 Mitarbeitern inhaltlich diskutiert. Den Marktplatz besuchten an zwei angebotenen Terminen über 1.000 Mitarbeiter. Sie gaben dort mittels 700 Mediakarten und 30 Flip-Charts, die im Anschluss an die Veranstaltung sorgfältig ausgewertet wurden, ihre Rückmeldung zum Leitbildprozess und dessen Ergebnis.

IV. Inhaltliche Entwicklungsschritte

Die Leitbildentwicklung in der Sparkasse Westmünsterland zeichnete sich – ausgehend von einem klar definierten Zielkorridor – durch eine **enge Verknüpfung von Inhalt und Prozessablauf** aus: Die Rückmeldungen aus den verschiedenen Foren, in denen das Leitbild von der Belegschaft diskutiert wurde, wurden protokolliert, direkt aufgegriffen und flossen kontinuierlich in dessen redaktionelle Bearbeitung ein.

Als Konsequenz daraus wurden im Verlauf des Prozesses nicht nur gemeinsam Leitsätze und kommentierende Leitlinien formuliert, sondern konkrete und messbare Umsetzungselemente entwickelt. Diese inhaltlichen Überlegungen mündete schließlich in der Definition sog. „**Leitbild-Anker**“, die sich in **konkreten Maßnahmen des Personalmanagements** niederschlagen. Dazu gehören verbindliche **Leistungsanforderungen** (neben den Leitsätzen und Leitlinien selbst die bereits genannten „Leitplanken für Führung“, Stellenprofile, Servicegrundsätze), **Instrumente der Leistungsbeurteilung** (z. B. zielorientiertes Mitarbeitergespräch), klare Beurteilungsmaßstäbe („Leistungslandkarte“) sowie Konsequenzen im Hinblick auf über- bzw. unterdurchschnittliche Leistung inklusive entsprechender **Anreiz-, Sanktions- und Förderelemente** (z. B. anteilmäßige variable Vergütung, Personalentwicklungsmaßnahmen, Incentives, Kritikgespräche).

Am Ende des Leitbildentwicklungsprozesses in der Sparkasse Westmünsterland stand ein umfassendes **leitbildkonformes Personalmanagementsystem**, das verschiedene Messgrößen für die Leitbildumsetzung beinhaltet und auch die Konsequenzebene integriert.

» Am Ende des Leitbildentwicklungsprozesses steht ein umfassendes leitbildkonformes Personalmanagementsystem, das verschiedene Messgrößen für die Leitbildumsetzung beinhaltet und auch die Konsequenzebene integriert. «

V. Zusammenfassung

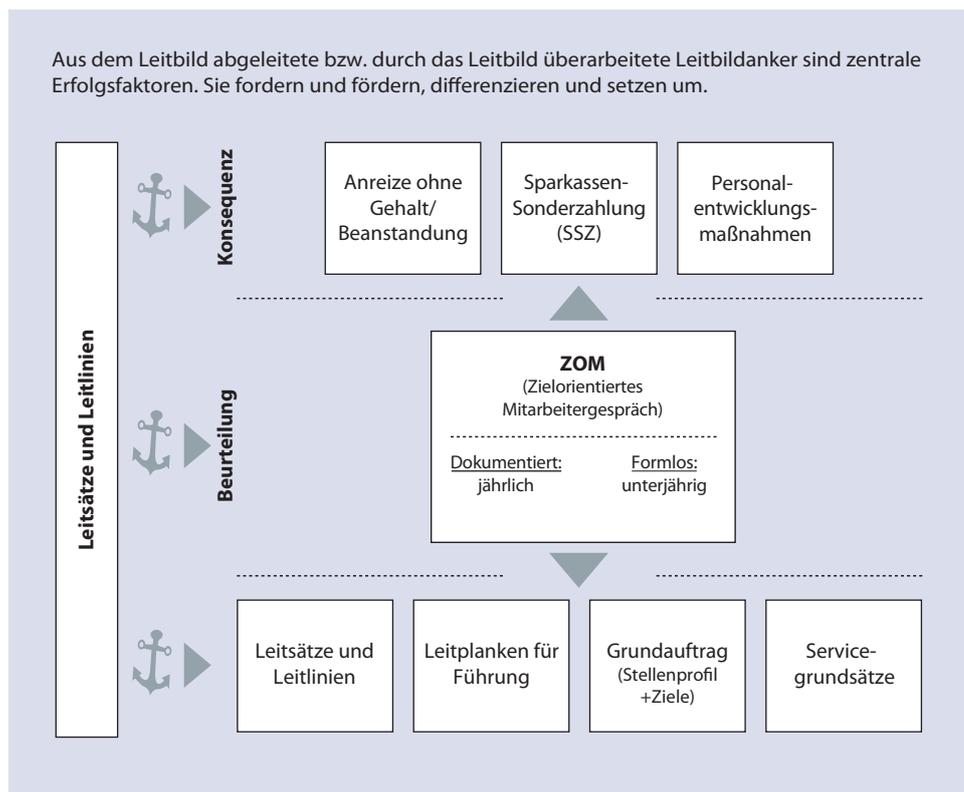
Auch nach Abschluss des Entwicklungsprozesses hat man in der Sparkasse Westmünsterland über verschiedene **Kommunikationskanäle und Aktionen** dafür gesorgt, dass das Leitbild Gesprächsthema bleibt:

- Zwei Monate nach dem Marktplatz Leitbild wurden alle Mitarbeiter in einem **Schreiben des Vorstands** über die Ergebnisse dieser Veranstaltung und deren beständige Resonanz informiert. Zudem wurden den Führungskräften auf der Basis der Rückmeldungen aus dem Marktplatz **Tips und Handlungsempfehlungen** gegeben.
- Alle Mitarbeiter erhielten einen „**Leitbild-Reminder**“ in Form einer kleinen Litfaßsäule. Dieser dient zum einen als nützliche Stiftbox und als Kalender auf dem Schreibtisch. Zum anderen symbolisiert dessen Form das Leitbild als eine „runde Sache“ und erinnert mittels klei-

ner Comics an den Inhalt der einzelnen Leitsätze.

- Um die Leitbildinhalte insbesondere im ersten Jahr nach Abschluss des Entwicklungsprozesses weiter zu vertiefen, wurden sog. „**Leitbild-Störer**“ eingesetzt. Hierbei handelte es sich um eine weitere Plakataktion, bei der jeder organisatorischen Einheit alle zwei Monate ein Motivangebot zum Thema Leitbild unterbreitet wird. Auf diese Weise sind die Leitsätze und deren Zusammenhänge in der Diskussion geblieben.
- Jeder Mitarbeiter bekam ein kleines **Nachschlagewerk mit Leitbildinhalten**.
- Im Intranet der Sparkasse wurde ein Link Leitbild eingerichtet, über den alle Leitbildinhalte abgegriffen werden können. Auf einer Einstiegsseite zu diesem Link wird derzeit ein „**Leitbild-Barometer**“ installiert, das die messbaren Daten einzelner Leitbild-Anker präsentiert und regelmäßig aktualisiert. Damit wird dokumentiert, dass das Leitbild lebendig ist und praktisch umgesetzt wird. □

Abbildung 2: Leitbild als System



PRAXISTIPPS

-  **Leitbilder sind kein Produkt aus dem „stillen Kämmerlein“:** Alle Führungskräfte und ausgewählte, interessierte Mitarbeiter haben die Gelegenheit, das Leitbild im Rahmen von Workshops („Kreativtage“) zu diskutieren, durch ihre eigenen Inputs auszugestalten und zudem im direkten Kontakt mit dem Vorstand dazu Fragen zu stellen. Der Leitbildprozess wird von Beginn an extern begleitet, u. a. um einen „Tunnelblick“ bei der Erarbeitung und Prozessentwicklung zu vermeiden.
-  **Transparenz als zentraler Erfolgsfaktor:** Mithilfe einer Reihe von Aktionen und Medien werden das Projekt und dessen Entwicklungsstand kontinuierlich in das Unternehmen kommuniziert. Alle Mitarbeiter haben zudem im Rahmen eines „Marktplatzes“ Gelegenheit, sich über den schließlich entstandenen Leitbildentwurf umfassend und interaktiv zu informieren und das Projektergebnis abschließend zu diskutieren.
-  **Enge Verknüpfung von Inhalt und Ablaufstruktur:** Die Rückmeldungen aus den verschiedenen Foren, in denen das Leitbild von der Belegschaft diskutiert wird, werden direkt aufgegriffen und fließen in dessen redaktionelle Bearbeitung ein. Auf diese Weise erhält der Prozess eine gewisse Dynamik, die sowohl zur Erweiterung der projektbezogenen Handlungsfelder als auch zu Perspektivenwechseln und damit zu erhöhter Akzeptanz und Nachhaltigkeit führt.
-  **Kein Leitbild „light“:** Die Umsetzung und die Umsetzungsverantwortung aller Ebenen werden von Anfang an im Leitbildkonzept mitgedacht. Im Verlauf wird deutlich, dass der aktuelle Prozess der Leitbildentwicklung auch die Ebenen Anforderung, Beurteilung und Konsequenz einbeziehen muss, um die gewünschte Nachhaltigkeit zu erzielen. Als Ergebnis werden im Verlauf des Prozesses neben Leitsätzen und kommentierenden Leitlinien auch sog. „Leitbild-Anker“ und Leitplanken für Führungskräfte formuliert.
-  **Nicht alles neu erfinden:** Die durch das Leitbild begründete Leistungskultur verknüpft bestehende Instrumente des Personalmanagements mit neuen Elementen, die erst im Projektverlauf entwickelt werden.
-  **Weiter im Gespräch bleiben:** Auch nach Ende des Projekts bleibt das Thema Leitbild, u. a. unterstützt mittels verschiedener Aktionen und Medien, im Unternehmen präsent.



**„Ich trage Verantwortung.“
Deshalb 'Der Aufsichtsrat'.**

Deutschlands erste Fachzeitschrift für Aufsichtsräte, Beiräte und Verwaltungsräte wählt jeden Monat aus, was für Ihre verantwortungsvolle Arbeit als Mandatsträger entscheidend ist.

'Der Aufsichtsrat' ist eine Fachzeitschrift aus der Verlagsgruppe Handelsblatt

