

Teil 5: *und Führungsgrundsätze* Warum Leitbilder alles noch schlimmer machen

Aus unserer Videoreihe

Culture Change:
Unternehmenskultur und Kulturveränderung



*Likes
willkommen*



*Kanal
abonnieren!*

Erstes Warnsignal: Genervte Mitarbeiterreaktionen

"Was bedeutet für Sie eigentlich das Leitbild, das da hinter Ihnen an der Wand hängt?"

"LASSEN SIE MICH BLOSS DAMIT IN RUHE!!!"

Zweites Warnsignal: Keine Verhaltensänderungen bei Hauptbeteiligten

*"Was hat sich eigentlich an
Ihrem eigenen Verhalten
geändert, seit Sie das
Leitbild entwickelt haben?"*

Alle warten darauf, dass die anderen
ihr Verhalten ändern (endlich!)

Aber keiner ändert das eigene

Also ändert sich – nichts

***Niemand (niemand!!)
ändert sein Verhalten
aufgrund eines Leitbilds!***

*"... an unserem
eigenen
Verhalten?!"*

*"Wie meinen Sie
das??"*

Drittes Warnsignal: Sich ausbreitender Zynismus

Ein Leitbild weckt Erwartungen / verändert die Maßstäbe

- Hoffnung auf Verbesserung bisheriger "Schmerzpunkte"

Erlebtes Verhalten entspricht oft nicht den Erwartungen

- Resultat: Enttäuschung

Wenn Diskrepanz zwischen Leitbild und Verhalten thematisiert

- Rechtfertigung, Erklärung, andere Auslegung

Resultat: Enttäuschung, Verärgerung, Zynismus

- Einzelne Leitsätze ("Leidsätze") werden zum Running of the Mill

... aber das ist alles so negativ!!

Ehrliche Bestandsaufnahme = Basis für Verbesserung

**Häufiger Effekt
von Leitbildern / Führungsgrundsätzen:
Zynismusförderungsprogramm
statt positiver Weiterentwicklung**

Ein Leitbild, zwei Welten

Ein Leitbild zu entwickeln, fühlt sich gut an

- Auszeichnung, mitwirken zu dürfen
- Lange, hoch engagierte Diskussionen
- Ringen um jede Formulierung
- Erwartung einer bewusstseinsverändernden Wirkung

Unweigerlich haben solche Sätze für diejenigen, die sie formuliert haben ...

Harter Kontrast zu den Reaktionen der Adressaten

- Mäßig beeindruckt ("Ja, o.k., kann man so lassen")
- Unbegeistert ("... klingt ziemlich generisch!")
- Skeptisch ("Bin ja mal gespannt, ob sich die Chefs daran halten")
- Genervt ("... das ist jetzt das Dritte in 16 Jahren ...")

... eine ungleich höhere Bedeutung als für die, die sie lesen

"Gelesen, gelacht, gelocht"

Das Regenmacher-Syndrom

Oder: Was ist eigentlich die "Logik der Veränderung"?

Man formuliert in wohlgesetzten Worten, wie man die Welt gerne hätte ...

- Vision, Leitbild, Führungsgrundsätze

... vollführt einige rituelle Tänze ...

- Workshops, Mitarbeiterversammlungen, Schulungen

... bringt ein paar symbolische Opfergaben ...

- Hochglanzbroschüren, Erinnerungskärtchen, Accessoires

... und wartet dann auf das Eintreten des gewünschten Ergebnisses

- Eine neue, veränderte Unternehmenskultur!

Magisches Denken liegt immer dann vor, wenn zwischen dem eigenem Handeln und dem gewünschtem Ergebnis kein schlüssiger Kausalzusammenhang besteht

Was man aus gescheiterten Leitbildern lernen kann

Drei wichtige Erkenntnisse

1. Zu beschreiben, wie man die Welt gerne hätte, verändert die Welt nicht
2. ... aber es weckt Erwartungen
3. Enttäuschte Erwartungen → Frustration und Zynismus

Resultat:

- Trotz hohen Aufwands keinerlei Verbesserung
- Stattdessen mehr Unzufriedenheit als vorher
- Verbrannte Erde für alles, was "Kultur" heißt

***Nochmal: Niemand
(niemand!!) ändert
sein Verhalten aufgrund
eines Leitbilds***

Die Schlüsselfrage

Andererseits: In Unternehmen werden ja auch viele Dinge umgesetzt

Zwei Schlüsselfragen:

- *Was für Dinge werden eigentlich umgesetzt?*
- *Und warum ausgerechnet die?*

Aber ich kann nicht garantieren, dass es sich nahtlos in Ihr Weltbild einfügen wird

**Aufgepasst:
Jetzt kommt
das Positive!
(endlich)**

Warum wird das eine umgesetzt und das andere nicht?

Leitbilder / Führungsgrundsätze

- Sympathisches Thema
- Breite Beteiligung
- Bottom-up-Prozess
- Anstrebenswerte Ziele
- Erreichbare Ziele
- ...

➔ *Marginale Umsetzung*

Umsatz- und Budgetziele

- Mäßig sympathisches Thema
- Kaum Partizipation
- Top-down-Prozess
- Begrenzt attraktive Ziele
- Teilweise unrealistische Ziele
- ...

➔ *Weitgehende Umsetzung*

Was sind die Gründe für diese Paradoxie?

1. Direkter Beitrag zum Geschäftserfolg
2. Nachhalten / Controlling
3. Zu erwartende Konsequenzen

Was ist Ihnen des Nachhaltens wert?

Welche Dinge sind Ihnen so wichtig, dass Sie bereit sind, sie konsequent nachzuhalten?

Welche würden Sie sie auch gegen

***Machen Sie keine Vorgaben,
die Sie nicht nachzuhalten und
auch gegenüber Leistungsträgern
durchzusetzen gewillt sind!***

Welche sind Ihnen zwar sehr wichtig – aber bei einem unverzichtbaren Leistungsträger würden Sie auch ein Auge zudrücken?

Leitkriterium: Beitrag zum Geschäftserfolg

Vorstände / Geschäftsführer werden an der Geschäftsentwicklung gemessen

- ... nicht an der Umsetzung von Kulturprogrammen
- oder an der Zufriedenheit der Belegschaft

Dilemma, wenn "Kultur vorleben" in Konflikt mit dem Business kommt ...

- Beispiel: Leistungsträger verstößt gegen Vorgaben

... bei Konflikten gewinnt in aller Regel das Business / der Leistungsträger

Konsequenzen

1. Keine Vorgaben machen, die man gegenüber Leistungsträgern nicht durchsetzen kann / möchte / dürfte
2. Die Sollkultur muss auch die "prosaischen" Anforderungen umfassen – keinesfalls auf "herzerwärmende Themen" beschränken!

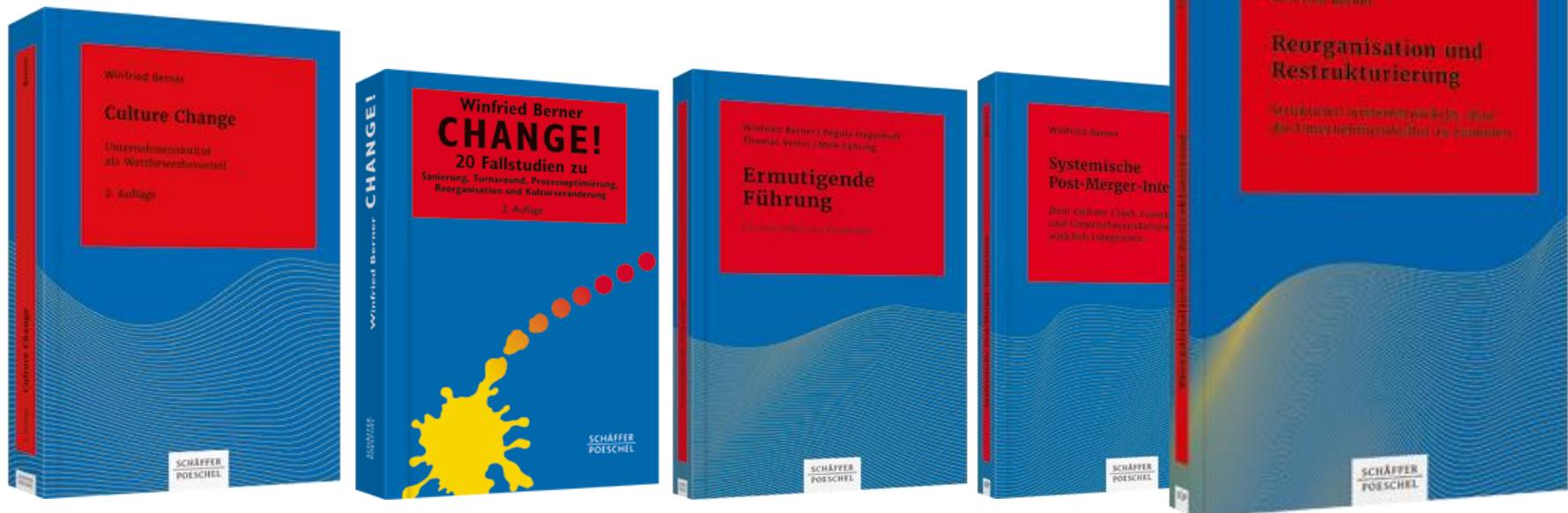
Resümee: Ernst gemeint ist, was nachgehalten wird

- Niemand ändert sein Verhalten aufgrund eines Leitbilds
- ... nicht einmal dessen Entwickler
- Die Energiequelle von Leitbildern erlischt nach deren "Verabschiedung"
- Häufig erhöhen "Leid"bilder oft das Leiden an der Realität
- Abweichungen vom definierten Soll bleiben unbeachtet und ohne Folgen
- Dabei wäre gerade Nachhalten / Controlling der zentrale Erfolgsfaktor für die Umsetzung
- ... vor allem wenn deren Beitrag zum Geschäftserfolg klar erkennbar ist
- **Wirksamer Ansatz zur Kulturveränderung:
Fokus auf den Beitrag zum Geschäftserfolg
– und konsequentes Nachhalten / Controlling!**

Ihr Kulturberater und Change Coach

Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis www.umsetzungsberatung.de
- ... mit Special "Unternehmenskultur und Kulturveränderung"



* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43; w.berner@umsetzungsberatung.de