K12 Agentur für Kommunikation und Innovation



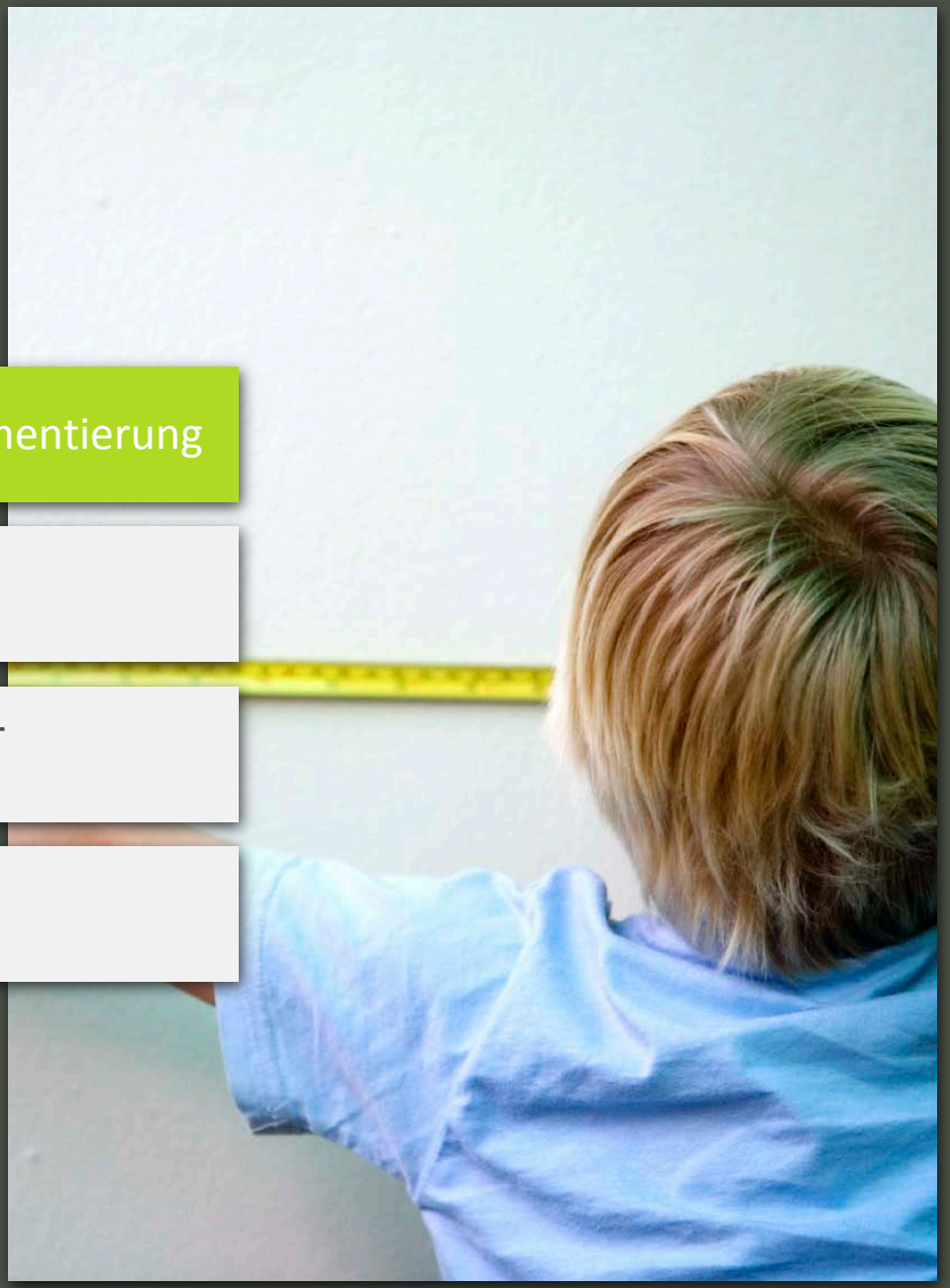
Maßstäbe setzen

Leitbilder zum Leben erwecken – Erfahrungen und Erkenntnisse

Düsseldorf, August 2009

K12 Agentur für Kommunikation und Innovation

Inhalt



Vier Faktoren erfolgreicher Leitbildimplementierung

Dienstleistung aus Leidenschaft –
Beispiel Stadtreinigungsbetrieb

Neue Maßstäbe im Pharmamarkt setzen –
Beispiel Pharmakonzern

Wertzeit –
Beispiel Bank

Vier Faktoren erfolgreicher Leitbildimplementierung

- Viele Leitbilder entfalten nicht die erhoffte Wirkung, obwohl sie mit aufwändigen Kommunikations-maßnahmen eingeführt werden.
- Es fehlt den Leitbildern häufig an Über-zeugungskraft, weil die Querverbindung zum Alltagsgeschäft und zum persön-lichen Erleben der Mitarbeiter nicht hergestellt wird.
- Die Einführung des Leitbilds muss im Kontext des spezifischen Unternehmens dringlich, relevant und glaubwürdig er-scheinen. Es sollte berücksichtigt werden, dass es sich um einen mentalen Change-Prozess handelt. Das erfordert eine Inten-sivierung und Emotionalisierung der Kommunikation.



Erfolgsfaktor Dringlichkeit





Die Leitbildkommunikation gibt Antworten auf ganz praktische Problemstellungen der Alltagspraxis und bringt das Leitbild in eine zwingende Logik zu Unternehmensthemen.

Unsere Leitfragen

- Was ist der konkrete Anlass für den Leitbild-prozess?
- Besteht eine Notwendigkeit für das Thema Leitbild?
- Was soll mit dem Leitbildprozess erreicht werden?
- Warum sollte jemand den Aufwand betreiben, der mit der Implementierung verbunden ist?
- Wo sehen Sie Hemmnisse, wo Beschleuniger für den Leitbildprozess?

Erfolgsfaktor Relevanz



Unsere Leitfragen

- Was sind die Kernfunktionen und –prozesse des Unternehmens?
- Wie ist die Umsetzung der strategischen Grundsätze organisiert?
- Welche Werkzeuge stehen für positive/ negative Sanktionen bereit?
- Wo wird die operative Relevanz des Leitbildes für die Mitarbeiter am ehesten erlebbar?
- Welche weiteren Ideologien und Regelwerke (Geschäftsordnung, Arbeitsanweisungen...) gibt es?
- In welchem inhaltlichen Zusammenhang stehen Unternehmensstrategie und Leitbild?



- Nur das Messbare ist relevant.
- Das Leitbild konkurriert nicht mit anderen Steuerungsinstrumenten des Unternehmens, sondern wirkt mit ihnen zusammen.
- Das Leitbild findet sich in allen Bereichen des Unternehmens wieder, so dass es zum selbstverständlichen und allgegenwärtigen Alltagswissen gehört.

Erfolgsfaktor Glaubwürdigkeit



Unsere Leitfragen

- Was treibt das Unternehmen? Was macht es besonders?
- Welche Menschen arbeiten typischerweise in diesem Unternehmen?
- Welche Ereignisse haben dieses Unternehmen nachhaltig geprägt?
- Welches Verständnis vom Kunden gibt es hier?
- Wo und wie finden Berührungspunkte zum Kunden statt?



- Das Leitbild und/oder die Leitbild-kommunikation antizipieren konkrete Erfahrungen und Befindlichkeiten im Unternehmen.
- Das Top-Management wirkt als Vorbild und treibt das Leitbild-Thema voran.
- Die Kommunikation des Leitbildes wird nicht als Pflichtveranstaltung erlebt.

Erfolgsfaktor Mental Change





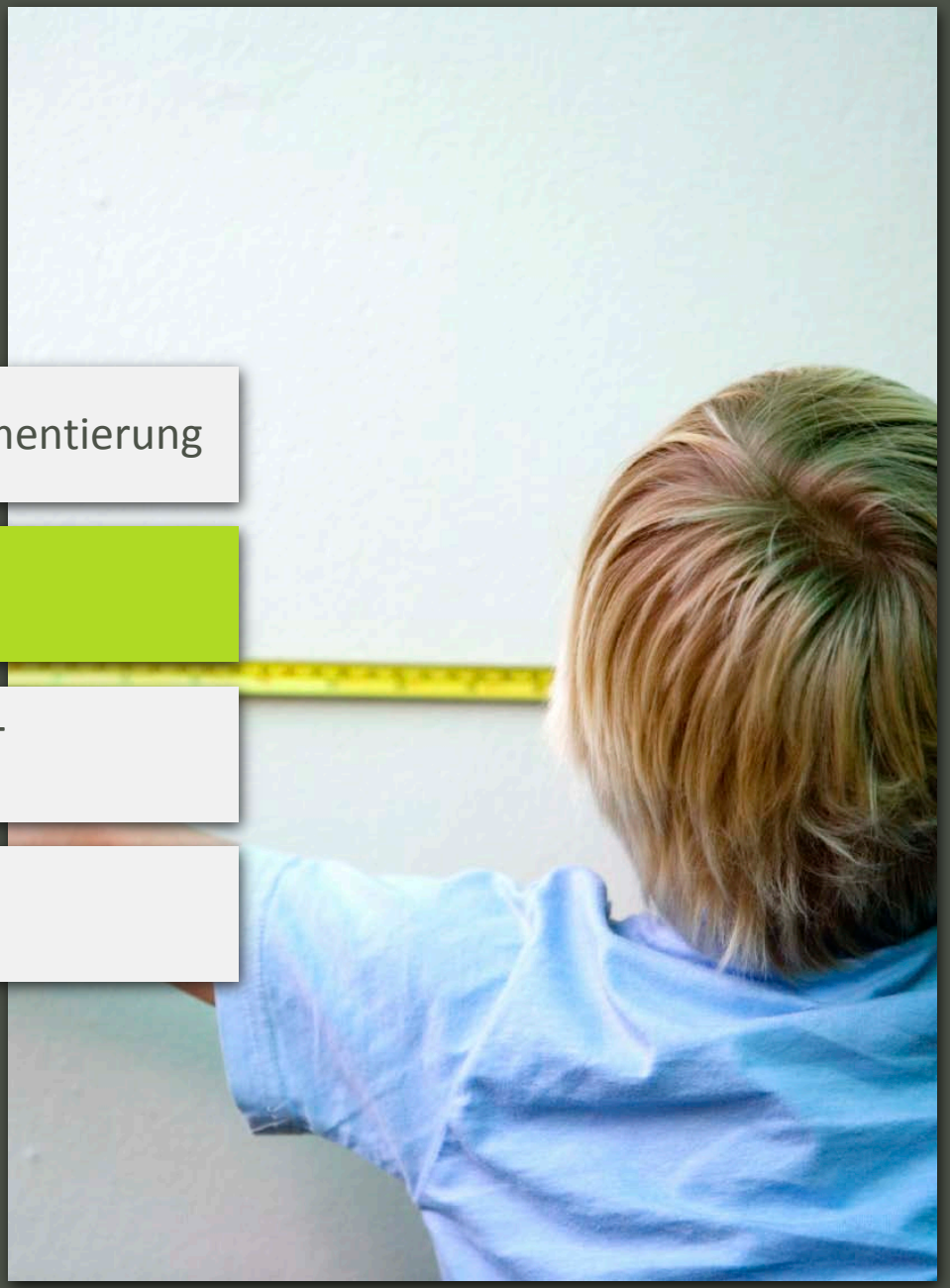
- Die aus dem Leitbild resultierenden (Verhaltens-) Anforderungen werden unmissverständlich klar gemacht.
- Wenn das Verhalten tatsächlich verändert werden soll, dann muss das reine Verstehen um emotionale Beteiligung ergänzt werden.

Unsere Leitfragen

- Was ist an den neuen Werten wirklich neu?
- Mit wie vielen Leitbildern hatten es die Mitarbeiter bereits zu tun?
- Wo steht das Unternehmen in Bezug auf die postulierten Leitwerte heute?
- Inwiefern ist die Organisation hinsichtlich der eigenen Zukunftseinschätzung zuversichtlich?
- Was sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg in die Zukunft?
- Sind die Führungskräfte heute als Kommunikatoren im Unternehmen präsent?

K12 Agentur für Kommunikation und Innovation

Inhalt



Vier Faktoren erfolgreicher Leitbildimplementierung

Dienstleistung aus Leidenschaft – Beispiel Stadtreinigungsbetrieb

Neue Maßstäbe im Pharmamarkt setzen – Beispiel Pharmakonzern

Wertzeit – Beispiel Bank

Was zeichnet das Leitbild von ABC aus?

Das Leitbild stellt ein gemeinsames Verständnis von Gegenwart und Zukunft von ABC* her. Das Leitbild besteht aus Unternehmensziel (Vision), Unternehmenszweck (Mission) und Unternehmenswerten.

Nutzen

- Führungsinstrument für den CEO: Gemeinsame Ausrichtung von ABC auf Modernisierungskurs
- Orientierungsrahmen für unternehmerisches Handeln und strategische Entscheidungen
- Wir-Gefühl und glaubwürdige Identität nach außen
- Motivation und Bereitschaft zu Verantwortungsübernahme und Engagement

Erfolgsfaktoren

- Je integrativer und partizipativer der Ansatz, desto höher die Identifikation
- Operative Prozesse und Ziele müssen konsistent mit dem Leitbild sein oder werden
- Die Führungskräfte müssen eine Vorbildfunktion ausüben

Vorgehen

- Divergente Vorstellungen und Wahrnehmungen werden in einer organisationsweiten Diskussion abgeglichen
- Klarer Rahmen wird durch den Vorstand gesetzt



* Anonymisierter Stadtreinigungsbetrieb

Was wollen wir mit dem Leitbild erreichen?



- Der CEO ist als Prozesstreiber sichtbar und demonstriert Führung.
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter erfahren, dass sie für den Modernisierungskurs gebraucht werden.
- Zusätzlich wirken die Führungskräfte als Promotoren des Leitbilds.
- Alle Mitarbeiter erleben ABC als eine starke gemeinsame Identität.

Führungskräfte einschwören



Veranstaltung für Führungskräfte aus allen Bereichen: Einführung und Konkretisierung des Leitbilds und Verpflichtung auf das neue Leitbild und die Multiplikatoren-rolle der Führungskräfte

Mitarbeiter einbinden und begeistern



Kick-off-Veranstaltung für alle Mitarbeiter zur zentralen, emotionalen Einführung des Leitbilds.

Die Führungskräfte führen das neue Leitbild ABC-weit in ihren Teams ein. Dazu bekommen sie unterstützende Materialien.

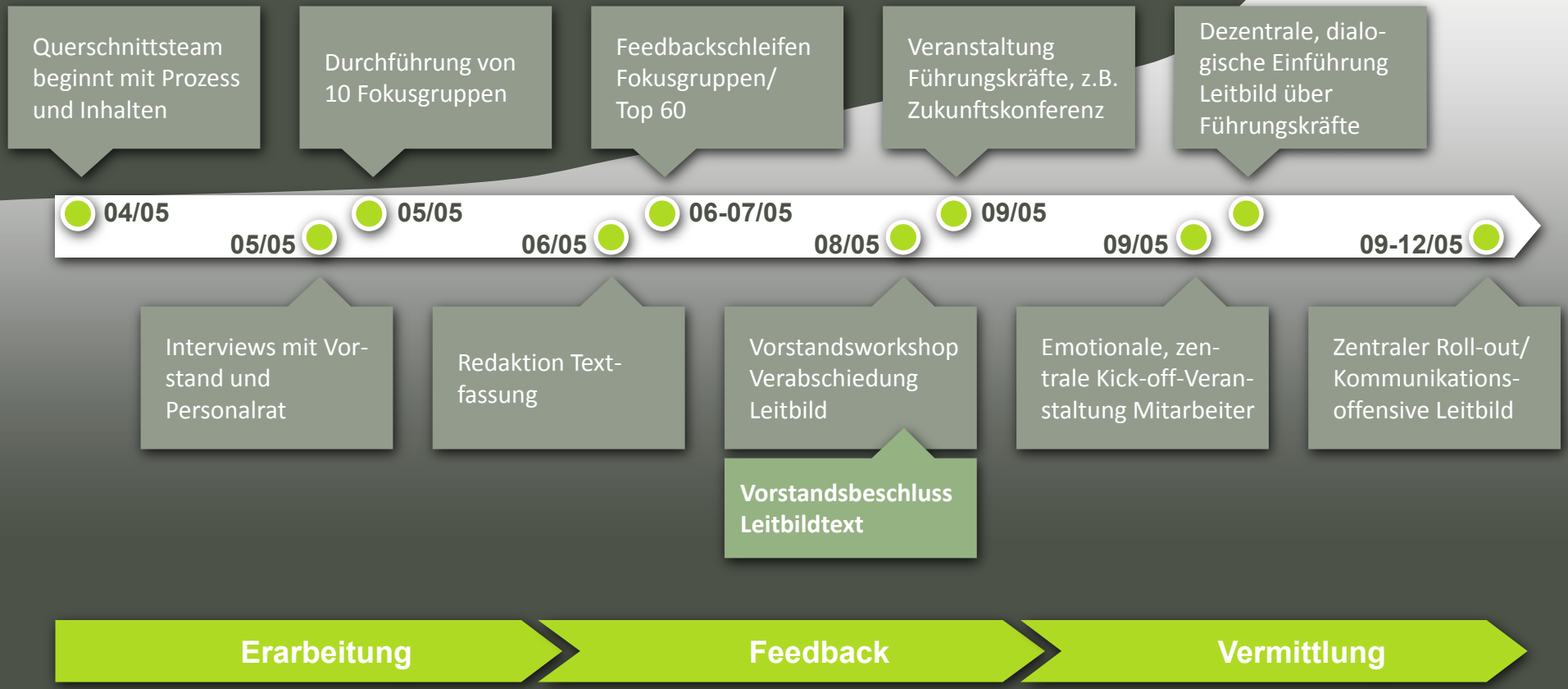
Das Leitbild nachhaltig kommunizieren und implementieren

Zur nachhaltigen Einführung des Leitbilds wird ein eigener Kommunikationsplan geschrieben. Er besteht aus Maßnahmen,

- die das Leitbild, seine Erklärung und seine Relevanz für ABC bekannt machen:
  z.B. Leitbild-Broschüre o.ä., über ABC MAZ und MAT extra, Intranet etc.
- die das Leitbild erlebbar machen:
  z.B. Veranstaltungen, Ausstellungen, Mitmach-Aktionen
- die für Nachhaltigkeit sorgen:
  z.B. Einführung von regelmäßigen Feed-back-Mechanismen, Erfolgs- und Best-Practise-Stories, Themenmanagement nach außen und innen
- die Ernsthaftigkeit beweisen:
  z.B. Integration in Führungs- und Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungsprozesse oder Balanced Scorecards



Überblick Projektverlauf: Arbeitsprozess beim Unternehmen ABC



K12 Agentur für Kommunikation und Innovation

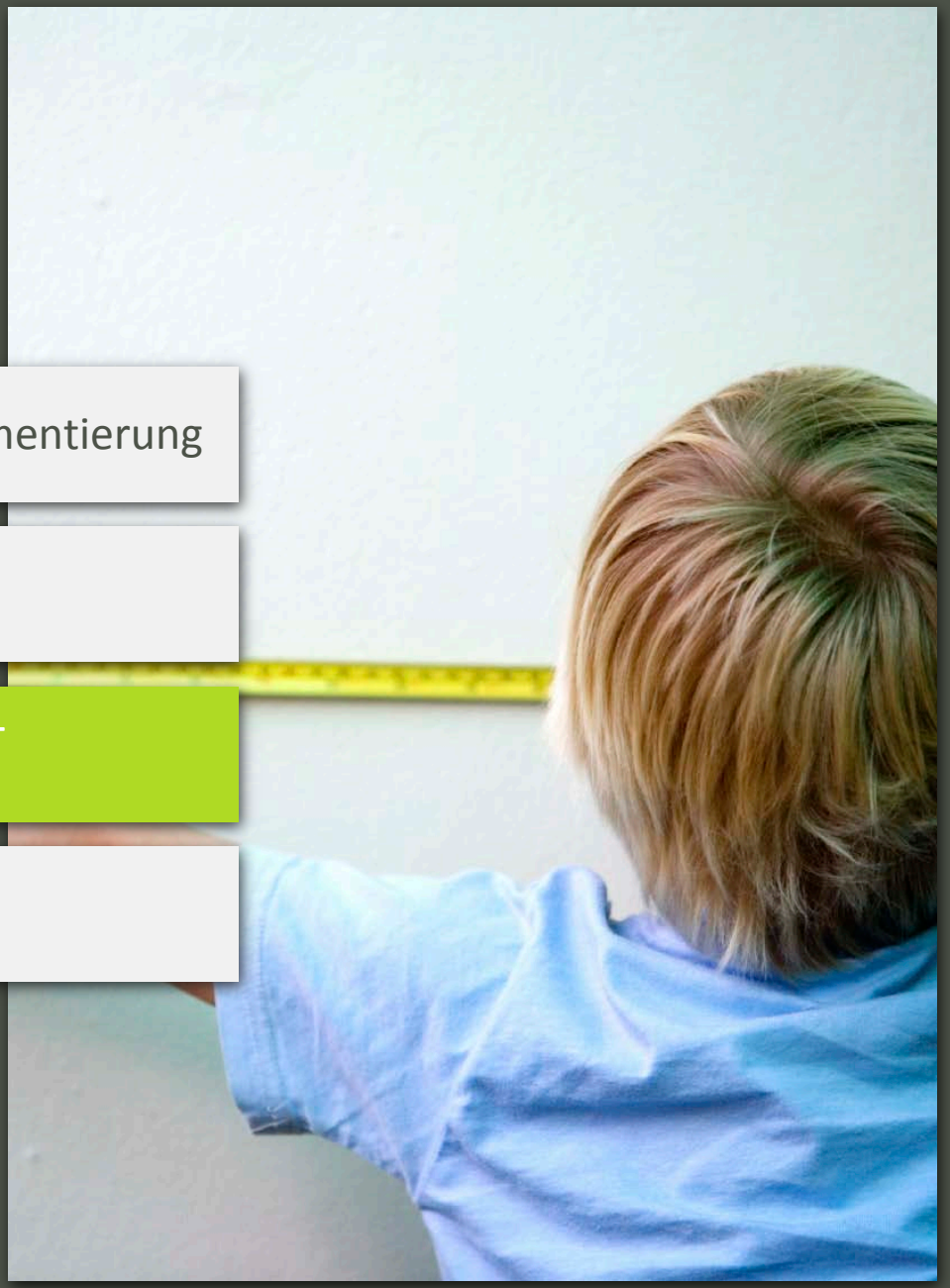
Inhalt

Vier Faktoren erfolgreicher Leitbildimplementierung

Dienstleistung aus Leidenschaft –
Beispiel Stadtreinigungsbetrieb

Neue Maßstäbe im Pharmamarkt setzen –
Beispiel Pharmakonzern

Wertzeit – Beispiel Bank



Pharmakonzern setzt neue Maßstäbe im Markt

Das Top-Management des Pharmakonzerns XY Deutschland hat 2005 ein Leitbild entwickelt, mit konkreten Zielen hinterlegt und dem Unternehmen als neue Management Agenda ab 2006 gesetzt.

K12 hat den Konzern bei der Planung und Umsetzung der Internen Kommunikation der Management Agenda unterstützt:

- Entwicklung Roll-out-Plan
- Ghostwriting/Erstellung CEO Präsentation
- Entwicklung Visual
- Redaktion Intranettexte
- Redaktion/Design/Produktion Plakatserie
- Entwicklung Online-Tools zur Erfolgsmessung
- Erstellung Screensaver
- Argumentationspapiere zu gesundheitspolitischen Themen für CEO
- Erstellung Unternehmenspräsentation



K12 Agentur für Kommunikation und Innovation

Online-Tools für das Intranet



Im Rahmen der Implementierung der Management Agenda hat K12 für den Pharmakonzern Online-Tools zur einfachen, schnellen und kontinuierlichen Erfolgsmessung über das Intranet entwickelt, um:

- **Kenntnis** und **Akzeptanz** der Management-Agenda zu messen
- **Hemmnisse** und **Missverständnisse** zu identifizieren
- **Feedback** und Anregungen für das Management und die Kommunikation zu generieren
- Kerninhalte der Management-Agenda zu **vermitteln** und zu **reflektieren**

Immer im Blick: Die Management-Agenda



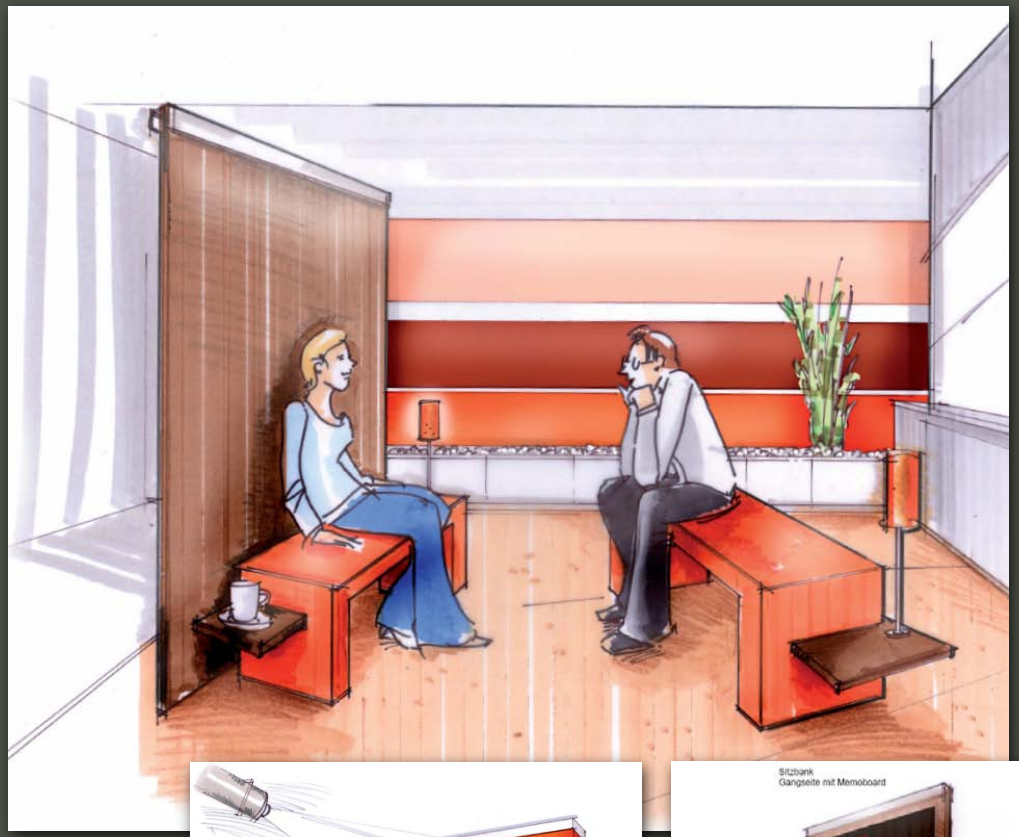
Im Rahmen der Informationsoffensive zur Management-Agenda läuft auch ein Screensaver unter dem Motto „Wir setzten Maßstäbe!“

Um dessen enge Verbindung mit der Agenda darzustellen und die Bestandteile präsent zu halten, wird das Bildmaterial der Plakatserie zur Management-Agenda genutzt.

Die Plakatserie bildete zuvor den Auftakt der Informations-offensive und hat den Mitarbeitern – neben anderen Medien – die Bestandteile der Agenda flächendeckend vermittelt.



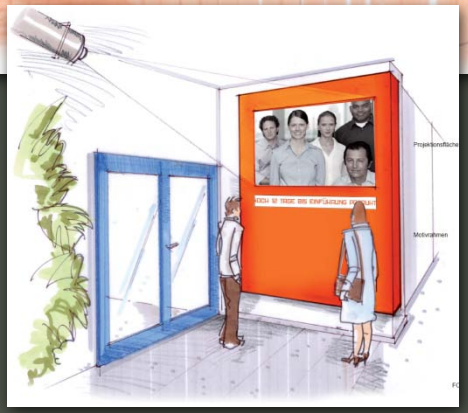
Der Mensch im Mittelpunkt

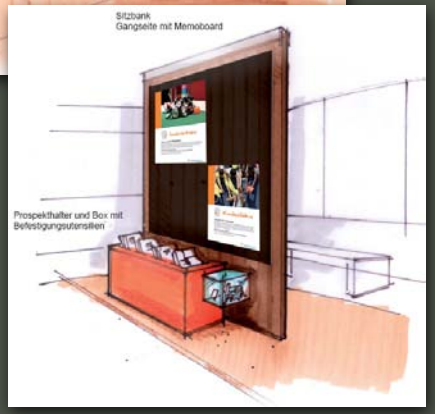


Der Eingangsbereich und die Teeküche sollen stärker für die interne Kommunikation genutzt werden. Insbesondere die Teeküche soll zum Ort für intensiveren informellen Austausch werden.

Volle Konzentration auf den Nutzen: Vor dem Hintergrund der Management-Agenda darf ein Eingriff in die Raumgestaltung nur pragmatisch und nicht zu aufwändig wirken.

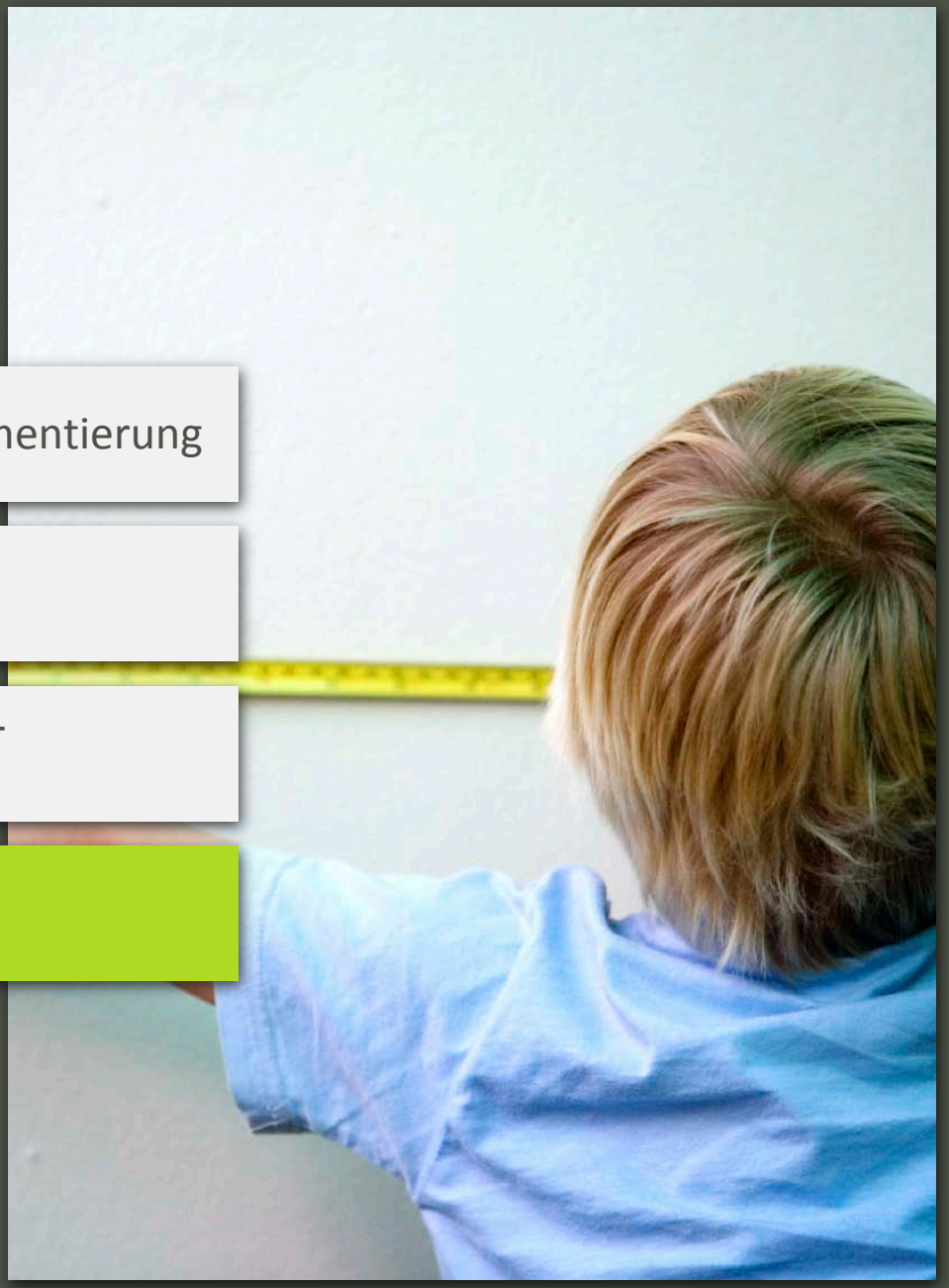
Sensibles „Refreshment“: Eingangsbereich und Teeküchen werden dezent „getuned“ und einladender bzw. kommunikativer gestaltet.







Inhalt



Vier Faktoren erfolgreicher Leitbildimplementierung

Dienstleistung aus Leidenschaft –
Beispiel Stadtreinigungsbetrieb

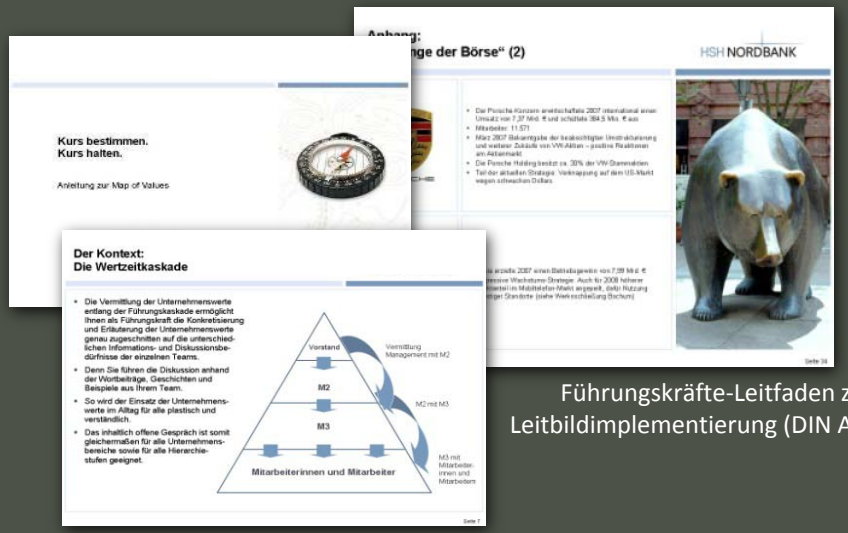
Neue Maßstäbe im Pharmamarkt setzen –
Beispiel Pharmakonzern

Wertzeit –
Beispiel Bank

Leitbildimplementierung bei einer Landesbank

Ausgangssituation und Aufgabe

- Verschärfte Marktbedingungen und geplanter Börsengang
- Notwendigkeit eines neuen Spirits
- Vermittlung der Unternehmenswerte an die Mitarbeiter, um Sinn und Nutzen für ihre tägliche Arbeit zu verdeutlichen und Commitment zu erzeugen



Führungskräfte-Leitfaden zur Leitbildimplementierung (DIN A4)



„Map of Values“ (DIN A0)

Umsetzung

- Entwicklung eines Dialogplans für die interaktive Vermittlung über die Führungskaskade: Mitarbeiter erarbeiten selbst die Relevanz der Unternehmenswerte und übertragen sie auf ihren Arbeitsalltag
- Konzeption von Führungskräftebriefing-Veranstaltungen
- Konzeption und Erstellung eines Führungskräfte-Leitfadens zur Leitbildimplementierung und zur Führungsrolle