Foto: Doris Heinrichs, Fotolia.com

Joachim Schaffer-Suchomel und Martina Pletsch-Betancourt

Leitbild mit Herz und Verstand entwickeln

Die Grundlage erfolgreicher Unternehmen und Verbände bildet ein klares, mit den Mitarbeitern oder Verbandsmitgliedern entwickeltes Leitbild. Wenn dieses auf Werten beruht, dann hat es gute Chancen, im Alltag für alle ein Gewinn zu sein: für die Menschen in der Organisation und die Organisation selbst.

Kennen Sie diese Dauerbeschwerden: „Die Steuern sind zu hoch, der Sprit und das Personal zu teuer, und gutes bekommt man in der Landwirtschaft sowieso nicht", „Es geht nicht, weil…", „Du bist schuld, dass…" Ganz normale Leidbilder – Unternehmensalltag! Sie sind sich sicher, so kann es in Ihrem Betrieb nicht weitergehen?

So geht es auch nicht weiter… Es kommt noch schlimmer! Wenn nicht neue Möglichkeiten unmögliche Stimmungen im Unternehmen ablösen, werden sich Ihre Geschäftspartner, Mitarbeiter und Kunden immer unmöglicher verhalten. Möglichkeiten entstehen, wenn wir mögen, was wir tun. Wenn „Landwirtschaft mit Leidenschaft" gelebt wird und der Geist der Begeisterung unser Denken und Handeln bestimmt.

Die Grundlage nachhaltig erfolgreicher Unternehmen und Verbände bildet ein klares, mit den Mitarbeitern oder Verbandsmitgliedern entwickeltes zugkräftiges Leitbild. Ein Bauernverband ist nur mit dem Gefühl der Verbundenheit ein Verband. Mangelnde Verbundenheit und das Gefühl, nicht gesehen und nicht anerkannt zu sein – mit allen Ausdrucksvarianten von Minderwertigkeit bis Selbstüberschätzung – folgen automatisch Leidbilder: Beschwerden, Gejammer, gegenseitige Vorwürfe.

Schwächen sind nicht gelebte Stärken!

Betriebe und Menschen sind auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet. Es gibt keine erfolgreichen Betriebe, aber erfolgreiche Menschen im Betrieb. Entwicklung bedeutet an erster Stelle, vorhandene Potenziale zu entdecken, aufzudecken und zu fördern.

Kennen Sie Ihre Schwächen, die Schwächen Ihrer Geschäftspartner und Ihrer Mitarbeiter? Bedenken Sie, dass Schwächen nicht gelebte Stärken sind – so wie ein Negativ ein nicht verwandeltes Positiv ist. Stärken und Schwächen aller Beschäftigten zeigen sich im Stärke-Schwäche-Spiegel Ihres Betriebs.

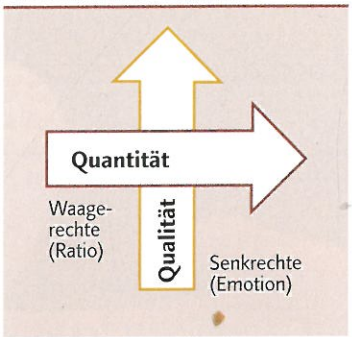
Diese gilt es sich zu vergegenwärtigen. Denn: Auch Schwächen gehören zu Ihren Ressourcen.

In der Persönlichkeitsentwicklung liegt die Zukunft Ihres Betriebs oder Verbands. Ohne tägliche Verbesserungen würde unsere Leistung automatisch von Tag zu Tag abnehmen. Ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung sowie die Ihrer Mitarbeiter sollten Sie nicht dem Zufall überlassen, sondern bewusst planen.

Ohne Qualität wird Quantität zur Qual!

Nur Quantität und Qualität in Balance ergeben ein Ganzes (s. Abbildung 1). Die Erzeugung von Quantität ist auf einer Waagerechten anzusiedeln, sie entsteht dadurch, dass Unternehmer Unternehmungen wagen, Ziele setzen, Projekte managen und quantifizierbare, also messbare Ergebnisse erzielen. Die Quantität wird also durch Rationalität bestimmt. Die am Ende stehende positive Zahl spiegelt letztlich die Stimmung im Unternehmen sowie die Motivationsstärke der Mitarbeiter wider. Der Schlüssel des Erfolgs für jeden Kommissar ist das Motiv, ohne Motiv kann er den Täter nicht ausfindig machen. Für den Unternehmer ist dies eine gute Motivation, sie sorgt dafür, dass Mitarbeiter und Kunden gerne zur Tat schreiten und die Produktqualität sicherstellen.

Abbildung 1: Ratio und Emotion in Ballance



Die Ratio auf der Waagerechten ergibt aber erst zusammen mit der Emotion auf der Senkrechten ein Ganzes, hierunter sind Motivation und letztlich Lebensqualität zu sehen. Emotionen ermöglichen Tiefe und richten auf, sie führen in eine rechte und aufrechte Haltung. Damit beugen sie Haltungsschäden vor, die durch den Glauben entstehen, sich für das Geld, den Verdienst, verbiegen zu müssen. Mit der Tiefe erreichen wir Mitarbeiter, Kunden und Partner, schaffen Verbundenheit und erzeugen Begeisterung und Motivation für weiteres Tun. Vor allem aber fördert die Tiefe der Emotion den Blick für Gelegenheiten, die es beim Schopfe zu packen gilt.

In der Leitbildentwicklung erfassen wir im ersten Schritt den Selbstwert der Führungskräfte und Mitarbeiter des Betriebs. Erst mithilfe dessen können im zweiten Schritt die übergeordneten Werte lebendig ermittelt werden. Dazu erfragen wir Folgendes: In welchem Maße fühlen sich Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen gefragt, in ihrem Wert erkannt und anerkannt, persönlich und fachlich geschätzt?

„Nicht geschimpft ist gelobt genug" ist zu einer gängigen Devise geworden. Doch fühlen sich Ihre Mitarbeiter gut oder ausgesprochen gut? Diese Feinheit macht den großen Unterschied.

Wie in anderen Unternehmen wird auch in landwirtschaftlichen Betrieben Wesentliches oft nicht zur Sprache gebracht. Eine Tendenz zur Sprachlosigkeit ist zu verzeichnen. Gerade landwirtschaftliche Höfe werden in der Regel mit möglichst wenigen Personen geführt. Nicht selten stehen sich zwei Generationen mehr oder weniger „sprachlos" gegenüber. Die fehlende Sprache stört den Flow, den Informationsfluss unter den Mitarbeitern, sie blockiert Motivation und letztlich die betriebliche Entwicklung. Und das, obwohl die Menschen im Betrieb zu den wichtigsten Ressourcen zählen.

Erfolg ist die Folge der gelebten Werte

Im zweiten Part der Werte- und Leitbildentwicklung machen Sie sich Ihre geistigen Grundwerte, von denen Sie geleitet sind, bewusst. Was ist Ihnen wichtig und wertvoll im Leben? Die Antwort auf diese Frage bildet die Grundlage Ihres zukünftigen Erfolgs.

Aus den Werten der einzelnen Mitarbeiter werden im Dialog die gemeinsamen Werte bestimmt. Sie werden durch ein erzähltes Erlebnis der Mitarbeiter, das als wichtig und wertvoll erlebt wurde, mit Energie aufgetankt. Ohne persönlich Erlebtes bleiben Werte leer und unlebendig. Der vorangegangene Dialog über persönliche Stärken und Schwächen sowie die Einigung auf gemeinsame Werte schaffen Offenheit und Vertrauen, letztlich Verbundenheit und eine gemeinsame Kraft: Synergie, das Zauberwort für nachhaltigen Erfolg (s. Abbildung 2).

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Leitbild

Damit Leitbilder erfolgreich ermittelt sowie anschließend gelebt werden und nicht auf Nimmerwiedersehen in der Schublade verschwinden, müssen folgende Faktoren in möglichst hohem Grad erfüllt sein:

1. Alle müssen sich mitgenommen fühlen: Jede Abteilung und jeder Mitarbeiter muss die Chance haben, gehört zu werden.

2. Werte emotional auftanken: Oft werden die vom Unternehmen oder Verband bestimmten Werte mit der Zeit schal, weil sie nicht mit persönlichen Erlebnissen aufgetankt und nicht offen in der Gruppe präsentiert wurden. Emotionen verbinden, weshalb es wichtig ist, Emotionen zur Sprache zu bringen.

3. Die Werte im Kontext des Selbstwerts verstehen: Der Wert „Liebe" nützt nichts, wenn ich mich nicht geliebt fühle. Der eigene Selbstwert sollte anhand der Werte reflektiert werden.

4. Einfachheit und Klarheit: Eine Volksweisheit lautet: „Aller guten Dinge sind drei." Drei Werte und ein paar klare Sätze, wie diese gelebt werden können, genügen.

5. Der Praxistransfer, ein lebenslanger Prozess: Zur Unterstützung ist eine Steuerungsgruppe empfehlenswert. Als Ansprechpartner sammelt sie aus allen Führungsebenen Informationen, verarbeitet diese, schlägt Maßnahmen vor und übernimmt das Controlling.

6. Transparenz: Alle Maßnahmen müssen für alle transparent dargestellt werden.

7. Der Weg ist das Ziel: Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist der Weg, den ein Team gemeinsam gegangen ist, denn er verbindet. Unterschiedliche Einstellungen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, ist das Kunststück, das vollbracht werden muss. Zuweilen geht ein Leitbildprozess über Monate, vielleicht sogar ein ganzes Jahr und mehr. Diese Zeit müssen wir uns nehmen!

Eine Werte- und Leitbildentwicklung führt aber noch nicht automatisch zu Konsequenzen im Betrieb. Im dritten Part überprüfen Sie Position und Positionierung der Geschäftspartner sowie jedes Mitarbeiters. Diese stellen Sie im Organigramm dar. Sind Sie, Ihre Gesellschafter und Ihre Mitarbeiter sich ihres Selbstwerts bewusst, schwingen alle mit den Werten des Unternehmens mit? Sind alle Gesellschafter und Beschäftigten gemäß ihrer Stärken richtig positioniert? Erst mit der richtigen Positionierung aller entsteht eine Gesamtkomposition. Mit der klaren Position wird positives Denken möglich.

Wir fragen weiter: Sind die Mitarbeiter bereit, sich zu entwickeln? Oder ist ihnen der ganze Prozess eher lästig? Im Leitbildprozess werden geistige Haltungen und tatsächliche Leistungen sichtbar. Im Bundesdurchschnitt gesehen, gibt es nicht wenige Berufstätige, die lediglich ihren Job machen, um abgesichert zu sein oder sich finanziell über Wasser zu halten. Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge sind 70 Prozent der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen vom Meckervirus befallen, sie machen lediglich „Dienst nach Vorschrift", bei 18 Prozent ist diese Tendenz so stark, dass sie innerlich bereits gekündigt haben (Engagement-Index nach www.gallup.de, 2006).

Halten sich zu viele Mitarbeiter geradeso über Wasser, wird früher oder später auch der Betrieb damit beschäftigt sein, nicht unterzugehen. Die Depression vieler Menschen führt auf Dauer in eine gesamtwirtschaftliche Depression. Negative Stimmungen im Betrieb wirken sich auf die Motivation der Mitarbeiter und das Kundenverhalten aus.

Das Werte- und Leitbild ermöglicht einen Leitfaden für Ihren Erfolg. Und es kann personelle Konsequenzen nach sich ziehen – für jene, die endlich den für sie richtigen Platz einnehmen können, um optimal positioniert zu sein, aber auch für jene, die nicht bereit sind, sich auf Neues einzulassen. Das Werte- und Leitbild wird somit zum Maßstab für Entscheidungen, auch bei der Wahl Ihres zukünftigen Personals.

Auf Leitbild gibt es lebenslänglich!

Leitbilder in der Schublade führen in altes Schubladendenken. Daher: Leitbilder wollen lebenslänglich gelebt werden. Im Praxistransfer fragen wir: Wie nah sind wir im Unternehmensalltag dem Leitbild? In welchen Bereichen haben wir uns vom Leitbild entfernt? Mithilfe welcher Maßnahmen können wir uns dem Leitbild wieder nähern und das Leitbild durchgängig leben?

Gute Strukturen führen zum Erfolg. Je größer der Betrieb, desto klarere Strukturen braucht es. Mit Struktur sind wir konstruktiv. Der Weg zur Verwirklichung von Werten und Zielen wird in strategischen Prozessen beschrieben und mit für alle Beteiligten transparenten terminierten Maßnahmen umgesetzt. Es ist wichtig, eine Steuerungsgruppe ins Leben zu rufen. Sie überwacht und steuert den Prozess.

Ein Praxisbeispiel

Sechs Landwirte mit zusammen fünf Betrieben haben sich in der Plesse Milch GmbH & Co. KG Reyershausen zusammengeschlossen. Sie fühlen sich den folgenden drei Werten verbunden: 1. Familie, 2. Vertrauen und 3. Erfolg. Im Praxistransfer beispielsweise des Wertes „Vertrauen" arbeiten die Beteiligten an der Vertrauensbasis für ihre Gesellschaft. Von außen moderierte Meetings unterstützen sie darin, Erwartungen sowie Wünsche und Ziele auszusprechen und damit einen gemeinsamen Anspruch zu finden. So wird Missverständnissen und Vertrauensverlusten vorgebeugt. Die sechs Landwirte formulierten nun folgendes Leitbild: „Unsere Antwort auf den Strukturwandel:

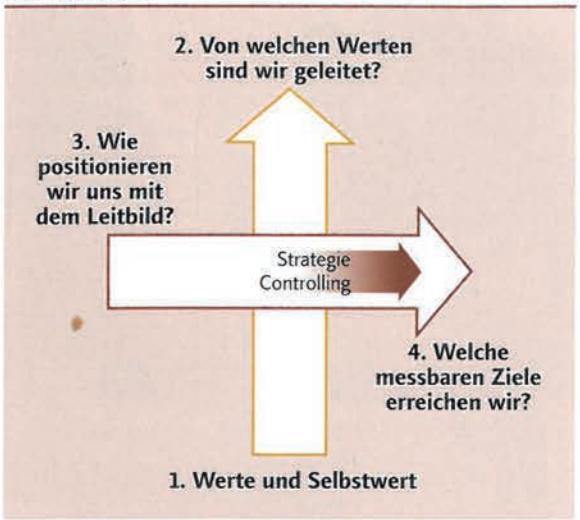
- Wir sind ein Zusammenschluss landwirtschaftlicher Unternehmerfamilien.
- Wir arbeiten gemeinsam, vertrauensvoll und erfolgsorientiert.
- Unser Ziel ist es, durch nachhaltiges Wirtschaften und gesundes Wachstum die Lebensqualität unserer Familien und der in der Region lebenden Menschen zu verbessern."

Mit dem letzten Punkt wird beabsichtigt, das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen. Folgende Maßnahmen können dazu ergriffen werden: Betriebsführungen für Schulen, Hoffeste, Medienberichte, um Vorurteile zum Beispiel gegen Biogasanlagen abzubauen. Hinzu kommt entgegenkommendes Verhalten: achtsam fahren mit dem Riesentrecker, wenn Kinder in der Nähe sind, Gülle nicht am Samstag ausfahren, wenn die arbeitende Bevölkerung ausspannt und endlich mal tief durchatmen möchte. ■

„Die Erarbeitung der zentralen Werte unserer Mitglieder und – darauf basierend – des Verbandes hat dem Leitbildprozess eine Tiefe gegeben, die dem hektischen politischen Alltagsgeschäft abgeht. Für viele Mitwirkende war der Leitbildprozess der Höhepunkt eines oft langjährigen verbandspolitischen Engagements."

Hans-Heinrich Berghorn, Pressesprecher des Westfälisch-Lippischen Landwirtschaftsverbands, Münster

Abbildung 2: Werte in Verbindung mit dem Selbstwert



Die Autoren

Joachim Schaffer-Suchomel
Persönlichkeitscoach und Buchautor
info@brainfresh.net

Martina Pletsch-Betancourt,
Beraterin internationaler Projekte, Autorin
pletsch-betancourt@gmx.net