

Schwerpunkt: Welches Selbstverständnis und welche Prinzipien bestimmen das Handeln von Unternehmen?

Das Prinzip «Leitbild»



Ein gutes Leitbild steht am Ende eines längeren Prozesses der Verständigung über bindende und richtungsweisende Werte.

Symbolbild: Fotolia

Belimo Holding AG

Die Hinwiler Belimo-Gruppe hat ihr Leitbild nicht nur sprachlich, sondern auch visuell erfasst: Ihr Dossier «Leitbild, Werte und Verhaltenskodex» steht unter dem Titel «Gemeinsam an die Spitze» und ist mit mehreren Fotos illustriert, die Kadermitglieder und Mitarbeiter bei einer Bergtour zeigen. «Die Besteigung des Berges als Team symbolisiert Spitzenleistung», sagt CEO Lars van der Haegen. Gemeinsam mit den Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Investoren und anderen Partnern wolle man den Erfolg anstreben. «Das erfordert harte Arbeit, bringt aber Erfüllung».

Dass die Gruppe in einem beigefügten Diagramm den «erfolgreichen Kunden» an die Bergspitze setzt, begründet van der Haegen mit einem höheren Kundennutzen ihrer Produkte und Dienstleistungen gegenüber den Mitbewerbern. «Der Mehrwert für unsere Kunden ist der Massstab für unseren Erfolg», sagt er. Die Kernaussage des Belimo-Leitbildes fasst der CEO so zusammen: «Jeder Mitarbeitende prägt die Belimo-Unternehmenskultur mit, und dies verlangt, dass jeder seine Verantwortung kennt und wahrnimmt.» Das Leitbild von Belimo solle die wichtigsten Leitgedanken und Grundwerte vermitteln.

Im Dossier wird explizit die Bedeutung «immaterieller Werte» wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Innovation hervorgehoben. Die Rede ist von Faktoren, die «nicht unbedingt messbar, aber erfolgsentscheidend» sind. Zur Verankerung und Förderung dieser Werte sieht van der Haegen auch das Management in der Pflicht, das nicht nur mit gutem Beispiel vorangehen, sondern auch dafür sorgen müsse, dass die Mitarbeiter kontinuierlich weitergebildet würden.

Der CEO macht darauf aufmerksam, dass man alle drei Jahre eine Mitarbei-

terumfrage durchführe, die auch die Werte berücksichtige. Nach der Auswertung würden die Resultate in den jeweiligen Abteilungen besprochen und Verbesserungen eingeleitet.

Im Leitbild heisst es: «Wir fördern den persönlichen Einsatz und den Mut zum Risiko zum Nutzen des Kunden. Das Team kommt vor dem Individuum.» Dieses Prinzip gelte quer durch alle Abteilungen, sagt van der Haegen. «Natürlich funktioniert das nicht immer und überall. Aber wir ermutigen unsere Mitarbeiter, selbst zu entscheiden, und zwar nach gesundem Menschenverstand, statt immer den Chef zu fragen. Das macht ein Unternehmen langsam.»

Als internationales Unternehmen ist die Belimo Gruppe bestrebt, ihre Werte und ihren Verhaltenskodex weltweit umzusetzen. «Diese haben auch Vorrang vor der jeweiligen Landeskultur», sagt van der Haegen. Man sei entschlossen, die Geschäfte unter Einhaltung hoher ethischer Standards und des geltenden Rechts zu führen. «Die Mitarbeitenden weltweit müssen diese kennen und entsprechend danach handeln.» jfm



Lars van der Haegen ist CEO der Belimo Holding AG mit Sitz in Hinwil.

Spital Uster

Ein Farbkreis mit sieben Grundsätzen fasst das Leitbild des Spitals Uster zusammen: Aufgabe, Haltung, Qualität, Werte, Vertrauen, Kompetenz und Entwicklung. Die erste Version stammt aus dem Jahr 1992 und wurde seither dreimal überarbeitet, zuletzt im Herbst 2015. «Im Strategiepapier 2015, das Spitalleitung und Verwaltungsrat aufgelegt haben, wurde die gesundheitspolitische Ausrichtung des Spitals Uster neu definiert», sagt Spitaldirektor Andreas Mühlemann. Um das Spital als «vernetztes und leistungsfähiges Diagnose- und Therapiezentrum des Zürcher Oberlandes und des Glattales» zu positionieren, sei auch das Leitbild leicht angepasst worden: «Die Wir-Botschaften in den sieben Grundsätzen sind geblieben, die Titel, einige Textpassagen wie auch der Slogan wurden angepasst», sagt er.

Mühlemann versteht das Leitbild als eine Orientierung für die Art und Weise, wie man den Patienten und ihren Angehörigen begegne und wie man die Zusammenarbeit untereinander und mit Partnern gestalte. «Es zeigt auf, welche Werte und Prinzipien unser Handeln leiten.» Das Leitbild sei Ansporn für den Alltag und solle in Konzepten und Arbeitsweisen erkennbar sein. So würden die Mitarbeiter den Farbkreis mit den Grundsätzen als Mousepad erhalten, die Kadermitglieder bekämen zudem eine Drehscheibe mit den Grundsätzen zur Verfügung gestellt, die sie für die Teamarbeit verwenden könnten.

Zum Grundsatz «Werte» heisst es im Leitbild: «Wir erbringen unsere Leistungen nach ethischen sowie zeitgemässen medizinischen, pflegerischen, ökologischen und ökonomischen Grundsätzen.» Mühlemann betont, dass sich alle Mitarbeiter im Alltag nach diesen Grundsätzen richten und ihren Beitrag dazu leisten würden. Der Spitalleitung und dem Ver-



Andreas Mühlemann ist Direktor des Spitals Uster.

waltungsrat käme dabei eine tragende Rolle zu: «Alle Entscheide gründen in der Zweckbestimmung des Spitals und seiner strategischen Ausrichtung», sagt er.

«Wir verstehen Fairness, Selbstverantwortung und Vertrauen als Basis aller Beziehungen.» Aus naheliegenden Gründen kämen solche Werte in einer gemeinnützigen Unternehmung, die den Umgang mit Menschen pflegt, ausgeprägter zum Tragen als in Industrie und Handel, so Mühlemann. Dass Spitäler im Spannungsfeld zwischen Fürsorge und Wirtschaftlichkeit stehen, komme im Grundsatz «Werte» entsprechend zum Ausdruck: «Entscheide im Alltag werden aus ganzheitlicher Sicht getroffen. Im Vordergrund steht bei uns jedoch immer das Wohl der Patientinnen und Patienten», sagt der Direktor.

Das Spital Uster ist aus dem 1883 gegründeten Krankenhaus Uster hervorgegangen. Die Grundwerte seien gleichgeblieben, auch wenn man sie im Laufe der Jahrzehnte angepasst und moderner formuliert habe, so Mühlemann. «Wissen und Können sowie technische Entwicklungen haben auf Diagnostik, Behandlung und Pflege eingewirkt.» jfm

Region Anhand von drei grossen Unternehmen aus der Region soll aufgezeigt werden, worin die Relevanz von Leitbildern besteht. Die Belimo Holding, das Spital Uster und die Clientis Zürcher Regionalbank geben Einblick, welche Werte ihrem Handeln zugrunde liegen.

Seit einigen Jahrzehnten sind Leitbilder ein fester Bestandteil von Unternehmenskulturen. Sie sollen das Selbstverständnis eines Unternehmens und dessen Grundprinzipien zum Ausdruck bringen. Leitbilder richten sich gleichermaßen nach innen wie nach aussen. Für die Mitarbeiter haben sie zuallererst eine orientierende Funktion. Leitbilder erklären, welche Ziele man sich gesteckt hat und auf Basis welcher Prinzipien diese Ziele realisiert werden sollen. Gegenüber den Kunden, den Stakeholdern und der Öffentlichkeit sollen sie veranschaulichen, wofür ein Unternehmen steht. Sie dienen damit auch der Formulierung einer «Corporate Identity».

Immaterielle Werte

Auch in der Region haben viele kleine und grössere Unternehmen ein Leitbild formuliert und auf ihrer Firmenwebsite veröffentlicht. Dabei fällt auf, dass neben den jeweiligen Fachkompetenzen oft immaterielle Werte in den Vordergrund gestellt werden. Zu den am häufigsten verwendeten Begriffen gehören «Leidenschaft», «Vertrauen», «Zuverlässigkeit», «Kreativität», «Kundenfreundlichkeit», «Qualität» und «Nachhaltigkeit».

Durch eine werbesprecherische Wortwahl entsteht oft der Eindruck, als ob die Wirkung nach aussen stärker gewichtet wird als die Selbstverständigung innerhalb der Organisation. Hinzu kommt, dass sich die Leitbilder sprachlich stark ähneln. Andreas Scherer, Professor für

Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, spricht in diesem Zusammenhang von einem Prozess der Institutionalisierung (siehe Interview). Paradoxerweise führt dies dazu, dass die «Corporate Identity» von Unternehmen austauschbar wird.

Drei Beispiele aus der Region

Für eine nähere Analyse wurden drei grosse Unternehmen aus der Region ausgewählt, deren Leitbilder in längeren Arbeitsprozessen entwickelt worden sind. Bei der Belimo Holding AG, dem Spital Uster und der Clientis Zürcher Regionalbank spielt die Verständigung über leitende Prinzipien sowie deren Verankerung und Förderung im Alltag eine zentrale Rolle. Alle drei Geschäftsführer machen deutlich, dass ihre Leitbilder gerade keine frommen Wünsche versammeln, sondern bindend und richtungsweisend sind.

Dass die Wahl auf diese drei Unternehmen gefallen ist, hat mit der jeweiligen besonderen Ausgangslage zu tun: Belimo ist ein international tätiges Unternehmen, das seine Werte weltweit realisiert; das Spital Uster steht wie jedes Gesundheitsunternehmen im Spannungsfeld zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen; und die Clientis Zürcher Regionalbank muss als Bankinstitut mit der Tatsache umgehen, dass das Bankendebit durch die Finanzkrise gelitten hat. Damit deckt die Auswahl verschiedene Ansprüche an Leitbilder ab.

Jörg Marquardt

Nachgefragt



Andreas Scherer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich.

«Leitbild setzt Prozess voraus»

Wozu brauchen Unternehmen Leitbilder?

Andreas Scherer: Leitbilder haben zwei Funktionen. Erstens kommunizieren sie nach innen, wofür ein Unternehmen steht und auf welche Werte seine Mitarbeiter verpflichtet werden sollen. Zweitens dienen sie dem Aufbau und der Akzentuierung einer Identität nach aussen, der Corporate Identity.

Hat sich der Umgang mit Leitbildern verändert?

Früher war die Vorstellung verbreitet, Unternehmen könnten durch die Definition von Leitbildern einseitig steuern, wie sie wahrgenommen werden. Heute weiss man, dass die Corporate Identity nicht zuletzt auf Zuschreibungen von Stakeholdern und der Öffentlichkeit beruht.

Was folgt daraus?

Unternehmen sind gut beraten, Kohärenz herzustellen. Selbstbild und öffentliche Wahrnehmung sollten sich möglichst nicht widersprechen. Bei den heutigen Informationsmöglichkeiten im Internet ist es natürlich schwieriger geworden, Kohärenz zu wahren.

Viele Leitbilder wirken formalhaft und profillos. Woran liegt das?

Im Laufe der Jahre hat ein Institutionalisierungsprozess stattgefunden. Dabei konnten sich bestimmte Narrative durchsetzen. Man übernimmt Elemente, die schon von vielen verwendet werden, um sich Legitimität zu verschaffen. Vom Sog der Institutionalisierung wurden auch KMU erfasst. Die Versuchung ist gross, dasjenige zu imitieren, was sich in der Branche durchgesetzt hat.

Wo liegt das Problem?

Im Zuge der Institutionalisierung gleichen sich die Botschaften an. Dadurch wird es schwieriger, sich von den Mitbewerbern abzuheben. Ein Leitbild muss einerseits die Konventionen einhalten, um bestimmte Erwartungen zu erfüllen. Andererseits muss es auf die jeweilige Branche, auf die Stakeholder und auf die Region zugeschnitten sein, um die Identität nach aussen zu stärken. Zudem braucht es eine präzise Ansprache der Mitarbeiter, um handlungsleitend zu sein.

Was heisst das für KMU?

KMU sollten die Pflichten gegenüber lokalen Stakeholdern nicht vernachlässigen. Je nach Bedingungs-lage können diese sogar in den Vordergrund gestellt werden. Bei Familienbetrieben spielt es zudem eine wichtige Rolle, wofür die Familie eigentlich steht.

Wie kommt ein Unternehmen idealerweise zu seinem Leitbild?

Ein Leitbild setzt einen Prozess der Verständigung voraus. Statt Top-down vorzugeben, wie man sein will, sollte man alle relevanten Gruppen in diesen Prozess einbinden. Es spricht nichts dagegen, wenn Unternehmen dabei externe Berater hinzuziehen, solange diese auf die gewachsene Firmenkultur Rücksicht nehmen.

Interview: Jörg Marquardt

Persönlich

«Ich mache sehr vieles zum ersten Mal»

Illnau-Effretikon René Schellenberg ist Besitzer von Seekajak.ch in Illnau. Seit 2011 verkauft er unter anderem Kajaks, Kanadier und hochwertige Schlauchboote. In einem 20 000-Liter-Indoor-Pool im Verkaufsraum kann man die Boote testen.



Wie kamen Sie dazu, Kajaks zu verkaufen?

René Schellenberg: Als ich vor 20 Jahren mit dem Hobby Seekajaken anfang, gab es in der Schweiz kein entsprechendes Fachgeschäft. Da fing ich an, Seekajak.ch aufzubauen – zunächst in meiner Wohnung. In Uster baute ich das Geschäft dann weiter aus, und in Illnau fand ich den geeigneten Ort in der richtigen Grösse.

Worin unterscheiden sich Kajak, Kanu und Kanadier voneinander?

Kanu ist der Oberbegriff. Das Kajak wurde von den Inuit für die Jagd entwickelt. Es wird mit einem Doppelpaddel vorwärts gepaddelt. Den Kanadier verwendeten nordamerikanische Indianer und Trapper als Transport- und Fortbewegungsmittel. Für ihn wird das Stechpaddel verwendet.

Welche Voraussetzungen sind nötig, um Kajaks zu steuern?

Bei dieser sanften Fortbewegungsart keine besonderen. Mit Sportlichkeit und Trittsicherheit kann das Hobby bis ins hohe Alter betrieben werden.

Wann haben Sie zuletzt etwas zum ersten Mal gemacht?

Ich bin sehr innovativ und mache sehr vieles zum ersten Mal. Zuletzt war es eine Kajakfahrt auf dem Fluss Altmühl, vor dem Kanu-Messe-Besuch in Nürnberg.

Welches Buch hat Sie zuletzt beieinander?

«Die Kunst des klaren Denkens – 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen» von Rolf Dobelli.

Welche Persönlichkeit hätten Sie gern getroffen?

Die Sea-Kajak-Legende Derek Hutchinson.

Was ist Ihr Lieblingsort im Oberland?

Die Lounge im Restaurant Rössli in Illnau, wo ich zu Mittag esse.

Woher kommt ihre Kundenschaft?

Interessierte finden mich im Internet. Manchmal müssen

Kunden oft eine weite Anfahrt in Kauf nehmen, die sich lohnt.

Was tun Sie im Winter? Kurse und Reisen vorbereiten. Auch das Geschäft ist geöffnet, und Paddeln in Trockenanzügen darf nicht fehlen.

Haben Sie Ihr Hobby zum Beruf gemacht?

Nein, ich habe meine Vielseitigkeit und Fähigkeiten in meinem Geschäft umgesetzt – von Einkauf, Buchhaltung, Informatik, Online-Shop bis hin zum Kajakfahren.

Was ist die grösste Herausforderung in Ihrem Beruf?

Wirtschaftlich gesehen ist es die Komplexität mit dem Import und der Währungssituation. Beispielsweise können wir keine Grosseinkäufe tätigen, weil der Absatzmarkt in der Schweiz sehr klein ist.

Von wem haben Sie in Ihrem Leben am meisten gelernt?

Ich hatte die Möglichkeit, in sehr verschiedenen Branchen in verschiedenen Funktionen zu arbeiten.

Wann haben Sie zuletzt etwas zum ersten Mal gemacht?

Ich bin sehr innovativ und mache sehr vieles zum ersten Mal. Zuletzt war es eine Kajakfahrt auf dem Fluss Altmühl, vor dem Kanu-Messe-Besuch in Nürnberg.

Welches Buch hat Sie zuletzt beieinander?

«Die Kunst des klaren Denkens – 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen» von Rolf Dobelli.

Welche Persönlichkeit hätten Sie gern getroffen?

Die deutsche Rechtschreibung und meine Ungeduld. Wenn ich eine kreative Idee habe, will ich sie sofort umsetzen.

Wem vertrauen Sie blind?

Meiner Partnerin.

Was bereitet Ihnen Sorgen?

Die Entwicklung im Detailhandel und die Dominanz einiger weniger grosser IT-Firmen.

Welche Floskeln können Sie nicht mehr hören?

«Haben Sie ein Occasions-Kajak?» Gemeint ist: «Bekomme ich für wenig Geld ein passendes Kajak.»

Was ist Ihr grösster Traum?

Auf dem Wasser, beim Paddeln mit meiner Partnerin.

Worüber ärgern Sie sich?

Dass die globale Entwicklung in der Schweiz nicht wahrgenommen wird und wir uns das Wirtschaftsleben durch unnötige Gesetze erschweren.

Was ist Ihre grösste Stärke?

Meine Vielseitigkeit.

Und Ihre Achillesferse?

Die deutsche Rechtschreibung und meine Ungeduld. Wenn ich eine kreative Idee habe, will ich sie sofort umsetzen.

Wem vertrauen Sie blind?

Meiner Partnerin.

Was bereitet Ihnen Sorgen?

Die Entwicklung im Detailhandel und die Dominanz einiger weniger grosser IT-Firmen.

Welche Floskeln können Sie nicht mehr hören?

«Haben Sie ein Occasions-Kajak?» Gemeint ist: «Bekomme ich für wenig Geld ein passendes Kajak.»

Was ist Ihr grösster Traum?

Auf dem Wasser, beim Paddeln mit meiner Partnerin.

Mit meiner Partnerin in und um Europa zu paddeln.

Welche Schlagzeile würden Sie gern einmal in der Zeitung lesen?

«Pensioniertes Ehepaar paddelt im Kajak während den letzten zehn Jahren in und um Europa.»

Aufgezeichnet: Rosmarie Schmid

Steckbrief

- **Name:** René Schellenberg
- **Geburtsjahr:** 1967
- **Beruf:** Unternehmer
- **Erlerner Beruf:** Elektriker, Informatiker
- **Hobbys:** Kajak
- **Zivilstand/Kinder:** in festen Händen, 2 Kinder der Partnerin
- **Wohnort:** Küsnacht

Stellenkarussell

Peter Hagedorn



Die Marzolo & Partner AG in Uster hat mit Peter Hagedorn einen neuen Verwaltungsratspräsidenten. Zuvor amtierte Hagedorn als Vizepräsident des Unternehmens, das Installationsarbeiten in den Bereichen Heizung, Sanitär-, Kälte-, und Solaranlagen ausführt.

Giampiero Brundia



Die Hypothekenbörse Uster AG aufgrund der Akquisition durch die Avobis AG einen neuen Verwaltungsratspräsidenten und einen neuen Direktor: Giampiero Brundia fungiert neu als Direktor. Derweil präsidiert Thomas Abegg neu den Verwaltungsrat.

Sandra Hausmann



Sandra Hausmann hat die Geschäftsleitung von Herzken Uster übernommen. Sie war in der Eventorganisation und als Projektleiterin tätig und sitzt im Vorstand des Frauenvereins Niederuster. Der Verein Herzken Uster beschäftigt sich mit der Entwicklung des Stadtzentrums.

Brennstoffpreise

	Kurs vom 12.10.	Veränderung in % zum Vortag	Veränderung in % letzte 52 Wochen	
Erdgas – Natural Gas	\$/mmBtu	2.92	0.10	+3.28
Heizöl	\$/100 Liter	46.76	-0.26	-0.56
Rohöl Brent	\$/Fass	56.40	-0.27	-0.48
Rohöl WTI	\$/Fass	50.74	-0.28	-0.55

Quelle: finanzen.ch