



Hochschule Anhalt (FH)  
Hochschule für angewandte Wissenschaften

## **Workshop**

**Oliver Haase**

### **Thema:**

**Erläutern Sie an einem Beispiel Ziel und Inhalt einer Unternehmensphilosophie bzw. eines Leitbildes!**

**Fachbereich Wirtschaft**

**Studienfach Immobilienbewertung**

**Fach Management und Organisation**

## INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsübersicht .....	2
Abkürzungsverzeichnis .....	3
1 Einleitung .....	4
2 Einordnung und Abgrenzung des Leitbildes .....	5
3 Aufbau eines Leitbildes .....	8
4 Ziele und Funktionen von Leitbildern .....	10
5 Inhalte von Leitbildern .....	11
6 Schlussbemerkung .....	15
7 Literaturverzeichnis .....	16
7.1 Verwendete Literatur .....	16
7.2 Weitere Literatur .....	17
7.3 Weitere Quelle .....	17
8 Anhang .....	18
8.1 Leitbild der Unity AG .....	18
8.2 Kurz-Leitbild der Akademie St.Gallen .....	19
8.3 Leitbild des Unternehmens Hewlett-Packard .....	21

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
engl.	englisch
HP	Hewlett-Packard
insbes.	insbesondere
Verl.	Verlag
zit.	zitierte

Anmerkung: Ziele und Inhalte von Leitbildern werden nicht an einem, sondern an verschiedenen Leitbildern verdeutlicht. Der Autor hat sich für diese Vorgehensweise entschieden, da das perfekte Leitbild, an dem alle genannten Inhalte und Ziele aufgezeigt werden könnten, nicht existiert. Für Erläuterungszwecke ist das Heranziehen unterschiedlicher Leitbilder die bessere Variante.

# 1 EINLEITUNG

*Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht,  
ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.*

*Konfuzius*

Mit der wachsenden Komplexität, mit der die meisten Unternehmen fertig werden müssen, aber vor allem mit der Beschleunigung von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen, die verarbeitet werden wollen, wächst die Verunsicherung der Mitarbeiter und außenstehender Interessenten im Hinblick auf die Rolle, die Absichten und den erforderlichen Kurs der einzelnen Unternehmungen.

„Es besteht vielerorts eine mangelnde Orientierung, die nicht nur Klarheit, sondern auch Motivation, Konsens und Identifikation bei den Mitarbeitern verhindert.“<sup>1</sup> Eine konkrete Kursbestimmung als Grundlage für Einstellungen und Verhaltensweisen, sowohl für das Innere des Unternehmens als auch für seine Umwelt, ist unabdingbar. Leitbilder gewinnen als Orientierungsraster für eine zielgerichtete Handlungsweise zentrale Bedeutung. „Denn daran besteht kein Zweifel: Die Zukunft der Unternehmungen hängt davon ab, ob und in welchem Ausmaße motivierte und engagierte Mitarbeiter bessere Produkte und/oder Dienstleistungen zu einem besseren Preis anzubieten in der Lage sind als die Konkurrenten.“<sup>2</sup> Ein Leitbild kann als Dokument der Grundsatzplanung angesehen werden und damit als Instrument der Führung. Führungsinstrument in dem Sinne, dass im Zuge zunehmender Eigenverantwortung möglichst flexibler Organisationseinheiten die Grobrichtungen vorgegeben sind. Ein Leitbild fördert den Dialog zwischen allen Beteiligten auf der Grundlage eines Konsens über Ziele und grundlegend zu verfolgender Verhaltensweisen bei ihrer Erreichung. „Als Leitidee für das Selbstverständnis und die zukünftige Unternehmensentwicklung vermitteln sie zugleich diejenigen Werte, die die Tätigkeit der Unternehmung im gesellschaftlichen Umfeld legitimieren.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Aus: Bleicher (Leitbilder), S.5

<sup>2</sup> Aus: Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung), S.55

<sup>3</sup> Aus: Bleicher (Leitbilder), S.5

## 2 EINORDNUNG UND ABGRENZUNG DES LEITBILDES

Will man die Ziele und Inhalte eines Leitbildes begreifen, muss man sich zunächst über die Stellung des Leitbildes innerhalb der Unternehmensstruktur im Klaren sein.

Das Führen einer Unternehmung erfordert sowohl unternehmungspolitisches als auch strategisches Handeln, wobei die Verzahnung beider so tief ist, dass keine Strategie ohne Berücksichtigung der unternehmungspolitischen Erfordernisse und keine Unternehmungspolitik ohne Kenntnis der strategischen Instrumente denkbar ist. „Die Unternehmungspolitik ist eine Gesamtheit von Unternehmungsgrundsätzen und Leitmaximen, die zum Teil in einem Leitbild festgehalten, zum Teil auch mündlich weitergegeben werden. Sie regeln das Verhalten innerhalb der Unternehmung und geben an, welchen Werten, Normen und Idealen die Unternehmung verpflichtet ist. Sie sind der Ausdruck der ethischen, moralischen und psychologischen Werthaltungen des Unternehmers und/oder obersten Führungskräfte.“<sup>4</sup> Abb. 2.1 auf Seite 6 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Unternehmungspolitik und Strategie und zeigt die Rolle des Leitbildes auf.

Bei Herbst<sup>5</sup> wird die Zusammenfassung von Werten, Normen und Grundannahmen als Unternehmenskultur bezeichnen. Diese entscheidungs-, handlungs- und aktivitätenprägende Grundlage wurde häufig von dem Firmengründer vor dem Hintergrund der jeweiligen Zeit und der Situation seines Unternehmens geformt. Sie bewährte sich und wurde im Laufe der Zeit zum Allgemeingut. Aus der Unternehmenskultur geht das Leitbild hervor, wobei es gleichzeitig auf diese zurückwirkt, indem es den Orientierungsrahmen vorgibt, der je nach Situation und Problem gefüllt werden kann.

Leitbilder sollen in dieser Arbeit als Ausdrucksmittel der Unternehmensphilosophie, die die normative, strategische und operative Dimension des Managements im Hinblick auf die Umsetzung unternehmungspolitischer Missionen und strategischer Programme im Rahmen der Unternehmensverfassung, Organisationsstrukturen und Managementsysteme wie das unternehmenskulturell vorgeprägte Problemverhalten durchdringt, gesehen werden.

---

<sup>4</sup> Aus: Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung), S.57

<sup>5</sup> In: Corporate Identity, S.23

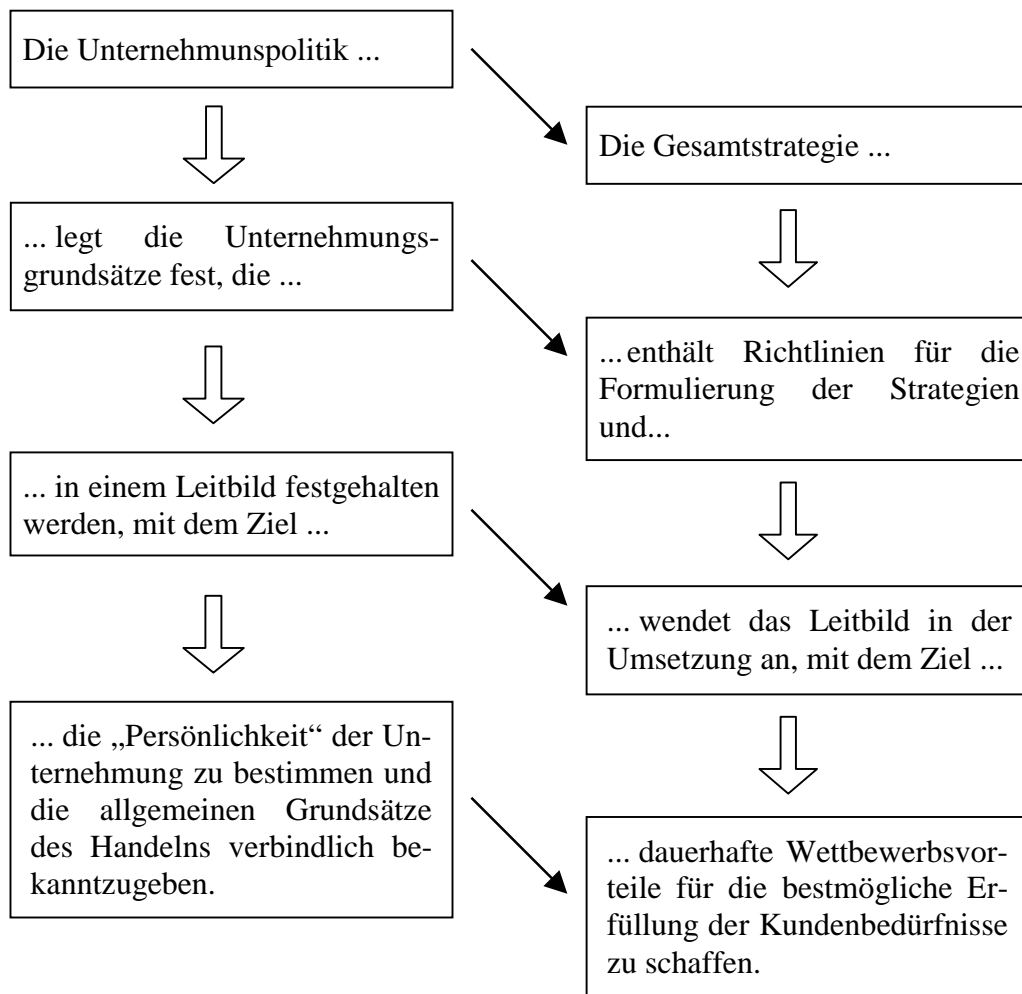


Abb. 2.1: Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie <sup>6</sup>

Auch muss man das Unternehmensleitbild von der Unternehmensvision unterscheiden <sup>7</sup>, was jedoch Schwierigkeiten bereiten kann, da es zur Unterscheidung keine allgemein akzeptierten Standards gibt (häufig unterbleibt in der Literatur eine Abgrenzung der Begriffe).<sup>8</sup> Beide sind „wesentliche Instrumente zur Abbildung und Gestaltung von Teilen der Unternehmensidentität ... Während Visionen emotionale Gesichtspunkte stärker betonen, steht bei Leitbildern die rationale Ausrichtung der Inhalte tendenziell im Vordergrund.“<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung), S.57

<sup>7</sup> Bei Herbst (Corporate Identity), S.29, wird das Leitbild auch als Unternehmensphilosophie, Vision oder Mission bezeichnet. Eine differenziertere Betrachtung ist allerdings erforderlich.

<sup>8</sup> Vgl. Matje (Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument), S.44 f.

<sup>9</sup> Aus: Matje (Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument), S.V

Zur Unterscheidung von Visionen und Leitbildern können folgende Kriterien genannt werden:<sup>10</sup>

- Leitbilder enthalten selten Aussagen über das Anliegen, die erstrebte Marktposition und die Besonderheit der Produkte eines Unternehmens. Stattdessen finden sich häufig wertorientierte Aussagen wie z.B. „Im Mittelpunkt unseres Handelns steht der Kunde“.
- Leitbilder enthalten zahlreiche Absichtserklärungen, wogegen in Visionen ein künftiger Zustand beschrieben und dem Ist-Zustand gegenübergestellt wird
- Leitbilder enthalten häufig Soll-Botschaften wie z.B. „Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens identifizieren“. Solche und ähnliche Aussagen lösen bei Lesern keine erhebenden, sondern belehrenden Gefühle aus.
- Leitbilder enthalten selten hohe Werte und Gefühle und wirken daher kalt und leblos statt stimulierend und erhebend. Die in Leitbildern transportierten Werte sind zweckrational: kontinuierliche Verbesserung, Kundenorientierung, Effizienzsteigerung etc.
- Leitbilder entstehen rational, was dazu führt, dass tiefe Zukunftsbilder nicht Gestalt annehmen und Wünsche nicht bewusst werden. Lebensenergie kann daher nicht aktiviert werden.

Beide Instrumente sollen Führungskräften und Mitarbeitern als Orientierung in dynamischen Wettbewerbsbedingungen dienen, wobei Visionen auf die Vermittlung von Werten, Emotionen und Idealen bezogen und Leitbilder vergleichsweise rationaleren Charakters sind. In der Praxis wird zunehmend dazu übergegangen, dem eigentlichen Leitbild die unternehmerische Vision voranzustellen.<sup>11</sup> Als Beispiele seien die Visionen (Auszüge) der International Training & Consulting GmbH angeführt: „*Wir wollen ein bevorzugter Partner sein für Unternehmen, die ihre Verkaufserfolge erhöhen und ihre Kundenbeziehungen verbessern wollen.*“ sowie die Vision 2000plus der Flughafen Frankfurt/Main AG genannt: „*Unsere Stärken als internationales Drehkreuz wollen wir erhalten und entwickeln. Hierzu bauen wir unser hochwertiges Dienstleistungsangebot weiter aus. Erkannte Schwächen beseitigen wir offensiv, kundenbezogen und flexibel. Wir akzeptieren diese ständige Herausforderung. Selbstbewusst stellen wir uns einem zunehmend aggressiven, gleichzeitig aber faszinierenden Markt. Die Vision FAG 2000plus wird uns in eine erfolgreiche Zukunft leiten.*“

---

<sup>10</sup> Vgl. Matje (Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument), S. 45 und dort zit. Literatur

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Punkt 3 – Aufbau eines Leitbildes, S.8

### 3 AUFBAU EINES LEITBILDES

Leitbilder werden als Elemente der unternehmerischen Handlungs- und Führungsorientierung verstanden und werden durch strategische Kompetenzen und eine strategische Position ergänzt bzw. konkretisiert, wobei die Übergänge fließend sind, sodass in einem Leitbild immer wieder auch strategische Kompetenzen bzw. strategische Positionen vorkommen. Insbesondere in stark arbeitsteiligen und diversivizierten Unternehmen bedarf es komplexer Leitbilder, um ein Fundament für die Integration und Koordination der verschiedenen Geschäftsaktivitäten zu schaffen. Daher bestehen Unternehmensleitbilder aus mehreren Elementen, die in unterschiedlicher Form kombiniert werden können:



Abb. 3.1: Prinzipieller Aufbau von Leitbildern (in Anlehnung an Gausemeier)

- Vision: Visionen werden zunehmend dem eigentlichen Leitbild vorangestellt.<sup>12</sup> Sie umschreiben einen erstrebenswerten und motivierenden, absehbaren, nutzen-spendenden Zukunftszustand des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Vision ist mit Hinterhuber<sup>13</sup> mit einem Polarstern vergleichbar, der nicht das Ziel

<sup>12</sup> Vgl. Bleicher (Leitbilder), S.35

<sup>13</sup> In: Strategische Unternehmensführung, S.42



einer Reise darstellt, wohl aber die Richtung angibt, die in der Unternehmung das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter lenkt.

- **Motivation:** Das zweite Element beschreibt den konstanten und zu bewahrenden Zweck des Unternehmens und damit das Selbstverständnis der Unternehmung innerhalb einer Gesamtorganisation oder eines umfassenden Rahmens. „Dieses Selbstverständnis kann sich in einem mehrdimensionalen Zielsystem auf die Nutzenmehrung bei verschiedenen Stakeholdern<sup>14</sup> beziehen oder auf einen zentralen Stakeholder ausgerichtet werden.“<sup>15</sup> Eine „monoistische Zielausrichtung“ kann bezogen sein auf: Kapitaleigner („Shareholder<sup>16</sup> Approach“), Kunden, Gesellschaft.
- **Mission:** „Die Mission beschreibt, wie das Unternehmen sein formuliertes Selbstverständnis in ein konkretes Geschäft umsetzt. Daher weißt die Mission häufig bereits Elemente einer strategischen Position – d.h. Beschreibung von Marktleistungen und Märkten – auf.“<sup>17</sup>
- **Ziele:** Das vierte Element sind die konkreten strategischen Ziele. Dazu zählen vor allem angestrebte Positionen im Markt sowie interne Zielgrößen wie Gewinn, Umsatzwachstum oder Umsatzverteilung auf Marktleistungen oder Regionen.
- **Nutzenversprechen:** „Viele Leitbilder konkretisieren die angestrebte Beziehung zwischen Unternehmen und einzelnen Stakeholdern ... durch die Formulierung des Nutzens, den das Unternehmenden Stakeholdern zu bringen, anbietet. Dieses Nutzenversprechen („Value Proposition“) wird vor allem eingesetzt, um ein Unternehmen bereits im Rahmen der Leitbild-Entwicklung eng an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten.“<sup>18</sup> Hier wird der Weg beschrieben, wie das Unternehmen mit den Stakeholdern umzugehen gedenkt.
- **Grundwerte:** Als letztes Element sollen die Grund- und Kernwerte genannt werden. Sie beschreiben die Grundsätze des Handelns im Unternehmen und werden auch als

---

<sup>14</sup> Unter einem Stakeholder versteht man eine gesellschaftliche Gruppen (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Angestellte, Verbände, Medien, Kreditgeber, politische Gruppen, die staatliche Verwaltung, Ämter u.a.), die in unterschiedlicher Weise, aus unterschiedlichen Gründen und mit unterschiedlicher Macht Ansprüche an eine Unternehmung richten. Diese „Interessengruppen“ fühlen sich von den Handlungen des Unternehmens betroffen, möchten sie beeinflussen oder eigennützige Ziele durchsetzen. Durch Stakeholder wird die Verbindung zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt deutlich.

<sup>15</sup> Aus: Gausemeier (Führung im Wandel), S.258

<sup>16</sup> Anteilseigner, Aktionär (engl. share „Anteil, Anteilsschein“ + holder „Eigner, Halter, Inhaber“)

<sup>17</sup> Aus: Gausemeier (Führung im Wandel), S.259

<sup>18</sup> Aus: Gausemeier (Führung im Wandel), S.259

„Policies“ oder „Practicies“ bezeichnet. Die Grundwerte weisen häufig enge Beziehungen zu den strategischen Kompetenzen auf.

Am Beispiel des Leitbildes der UNITY AG (siehe Anhang) können die Elemente verfolgt werden.

## 4 ZIELE UND FUNKTIONEN VON LEITBILDERN

Ein gut formuliertes, auf einzelne Teilbereiche aufgeschlüsseltes und bei den Mitarbeitern richtig eingeführtes Leitbild kann folgende Zwecke/Ziele erfüllen:

- die Kommunikation nach außen verbessern (Kurz-Leitbild/PR-Leitbild)<sup>19</sup>,
- Hilfe, Konflikte zu entscheiden,
- Entscheidungshilfe bei unterschiedlichen Meinungen,
- Grundlage für Ziele und Strategien; Ziele und Maßnahmen müssen sich am Leitbild messen,
- Entscheidungshilfe bei Führung und Delegation,
- Hilfe, eine klare Unternehmensidentität zu erarbeiten und zu bewahren,
- Grundlage der Unternehmensidentität,
- Hilfe bei der Personalauswahl.

Sehr eng mit den Zielen sind die Funktionen verbunden, was sich in einem gegenseitigen Durchdringen und Vermischen äußert:

Leitbild-Funktion	Thema
Legitimation	Das Leitbild hilft, das Handeln nach innen und außen zu begründen.  <i>„Wir bieten Leistungen im Luftverkehr sowie in verwandten Service- und Zulieferbereichen. Im Kerngeschäft erfüllen wir die unterschiedlichen Transportbedürfnisse unserer Kunden im Luftverkehr einschließlich der Dienstleistungen im direkten Kundenkontakt. Wir ergänzen unser Angebot außerhalb des Kerngeschäfts dort, wo es wirtschaftlich sinnvoll ist oder auf Grund des Kerngeschäfts ein Bedürfnis entsteht.“ (Swissair-Gruppe)</i>
Orientierung	Das Leitbild wirkt für Mitarbeiter und Führungskräfte handlungsleitend.  <i>„Dieses Leitbild dient uns in Zukunft als Handlungsrahmen und Orientierungshilfe, sodass alle Mitarbeiter von einer gemeinsamen Grundlage aus dasselbe Ziel verfolgen. So führen die von allen getragenen Werte zum Erfolg: zu einem starken Verbund in der neuen Metallgesellschaft.“ (Metallgesellschaft AG - Vorwort)</i>

Fortsetzung auf der nächsten Seite

<sup>19</sup> Vgl. Anhang 8.2 Kurz-Leitbild der Akademie St.Gallen

Leitbild-Funktion	Thema
Motivation	Das Leitbild erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und mitunter die Motivation, in ihm tätig zu sein
<p><i>„Das Wissen und die Ideen unserer Mitarbeiter sind unser wichtigstes Erfolgspotential. Wir werden dieses Potential gezielt und konsequent fördern und für Verbesserungen in allen Bereichen nutzen. Jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, unser Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft aktiv mitzugestalten.“</i> (Metallgesellschaft AG)</p>	

Tab. 4.1: Funktionen eines Leitbildes

Bleicher<sup>20</sup> weist zudem noch auf mögliche Dysfunktionalitäten hin:

Funktionen	Dysfunktionen
- Entwurf eines Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmensentwicklung	- irrealer Wunschbilder vermitteln Gefühl trügerischer Sicherheit
- Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion	- notwendiger Wandel wird blockiert
- Beitrag zur Sinnfindung	- kosmetische Schönfärberei von Stäben; ungläubwürdige Lehrformeln
- Verhaltensentwicklung	- „Kulturtechnokratie“ mit kontraproduktiven Wirkungen
- Motivation und Kohäsion	
- Erleichterung der Koordination	
- Imagebildung	
- unternehmungskulturelle Transformationsfunktion	

Tab. 4.2: Funktionen und Dysfunktionen von Leitbildern nach Bleicher

## 5 INHALTE VON LEITBILDERN

Bei der Literaturrecherche und der Untersuchung verschiedener Leitbilder zeigt sich ein sehr breites Spektrum möglicher Leitbildinhalte. Grundsätzlich kann man zwischen Aussagen zum Verhältnis zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen sowie Aussagen zu allgemeinen geschäftspolitischen Themen unterscheiden. Die inhaltlichen Elemente können folgendermaßen eingeteilt werden (vgl. Abb. 5.1):<sup>21</sup>

- Unternehmensfunktion (insbes. wirtschaftlicher Grundzweck),

<sup>20</sup> In: Bleicher (Leitbilder), S.22

<sup>21</sup> Vgl. Matje (Unternehmensleitbilder als Führungselement), S.94 und dort zit. Literatur

- oberste Unternehmensziele,
- Leitungskonzept,
- Verhaltensgrundsätze gegenüber den Anspruchsgruppen von Unternehmen.

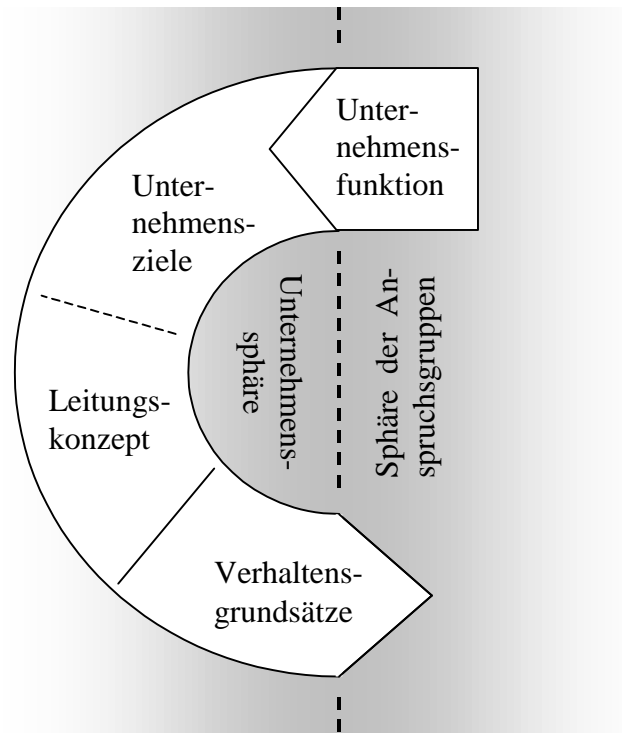


Abb. 5.1: Modell für die Strukturierung der Leitbildinhalte nach Matje

„Die Unternehmensfunktionen bezeichnen jene Ansprüche (Zwecke), die von Anspruchsgruppen an das Unternehmen herangetragen werden. Damit treten Ansprüche aus der Sphäre der Anspruchsgruppen in jene des Unternehmens. Da das implizite Vorliegen bzw. die explizite Formulierung der zu erfüllenden Funktionen durch ein hohes Abstraktionsniveau gekennzeichnet ist, sind im Hinblick auf die Bereitstellung der erforderlichen Leistungen Konkretisierungen vorzunehmen. Dies betrifft zunächst die Beschreibung der zu erbringenden Leistungen in Form von obersten Unternehmenszielen. Weiters sind genauere Angaben über die Aufbau- und Ablauforganisation, eingesetzte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme, Kommunikationsstrukturen etc. (Leitungskonzept) erforderlich. Damit ist die inhaltliche Struktur der Leistungen, die im Hinblick auf die Bedürfnisse von Anspruchsgruppen erbracht werden, festgelegt. Darüber hinaus bedarf aber auch die Art und Weise, wie den Ansprüchen von Interessengruppen begegnet wird, einer grundsätzlichen Regelung. Diese wird im Rahmen der Verhaltensgrundsätze

vorgenommen, womit der Weg aus der Unternehmenssphäre zurück in jene der Anspruchsgruppe führt.“<sup>22</sup>

Die Unternehmensfunktionen, also die Funktionen des Unternehmens für interne und externe Anspruchsgruppen, sind von grundlegender Bedeutung für die Existenzberechtigung von Unternehmen. Die wirtschaftliche Grundfunktion, d.h. jene Bedürfnisse, die Unternehmen durch die von ihnen entgeltlich bereitgestellten Güter oder Dienstleistungen befriedigen, hat hierbei besondere Bedeutung. Sie kann durch folgende Aussagen zum Ausdruck gebracht werden:

- Art der Güter und Dienstleistungen, die durch das Unternehmen bereitgestellt werden (Branche),
- besondere Eigenschaften dieser Güter und Dienstleistungen/Differenzierung von der Konkurrenz,
- anzusprechende Abnehmer (Zielgruppen, Marktsegmente),
- räumliche Abgrenzung der Unternehmenstätigkeit: *„Wir sind als Gruppe weltweit tätig; der Heimmarkt unserer Fluggesellschaften ist Europa. Wir wollen im interkontinentalen, weltumspannenden Verbund tatkräftig mitbestimmen. Deshalb stärken wir unsere europäische Stellung.“ (Swissair-Gruppe)*

Weitere Funktionen können u.a. aus der wirtschaftlichen Grundfunktion abgeleitet werden, denn die aus ihrer Erfüllung geschaffenen Geldwerte dienen bspw.:

- der Einkommenserzielung für die beschäftigten Mitarbeiter,
- der Kapitalverzinsung (d.h. der Entschädigung von Eigen- und Fremdkapitalgebern),
- der Steuerleistung an den Staat (d.h. der Finanzierung von Staatsaufgaben),

Die Unternehmensziele stellen die Transformation dieser Unternehmensfunktionen in Vorgaben der Unternehmensleitung dar. Die Ziele entspringen somit den Interessen jener Anspruchsgruppen, durch die die Unternehmen legitimiert sind. Folgende Beispiele für Ziele und Zielinhalte können genannt werden:

- Marktleistungsziele: Produktqualität, Service, Sortiment;
- Marktstellungsziele: Umsatz, Wachstum, Marktanteil, Marktgeltung, neue Märkte: *„Unser Wachstum soll nur durch unseren Gewinn und durch unsere Fähigkeit begrenzt sein, innovative Produkte zu entwickeln und herzustellen, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden entsprechen.“ (HP)*

---

<sup>22</sup> Aus: Matje (Unternehmensleitbilder als Führungselement), S.94 f.

- Rentabilitätsziele: Gewinn, Umsatzrentabilität: *„Wir wollen einen Gewinn erzielen, der ausreicht, das Wachstum unseres Unternehmens zu finanzieren und die Mittel bereit stellt, die wir zur Verwirklichung der anderen Unternehmensziele benötigen.“* (HP)
- soziale Ziele in Bezug auf Mitarbeiter: Einkommen und soziale Sicherheit, Arbeitszufriedenheit, persönliche Entwicklung: *„Alle HP Mitarbeiter sollen am Unternehmenserfolg, den sie mit erwirtschaften, Teil haben. Ihre Beschäftigung soll ihnen auf Grund ihrer Leistungen sicher sein. Gemeinsam mit ihnen soll eine sichere, angenehme und umfassende Arbeitsumgebung geschaffen werden, die die Vielfalt der Mitarbeiter würdigt und ihre individuellen Leistungen anerkennt. Darüber hinaus wollen wir die Voraussetzungen schaffen, die die persönliche Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und Arbeitsergebnissen fördert.“* (HP)

Die genannten Unternehmensfunktionen und –ziele legen die inhaltlichen Beziehungen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen fest. Im Rahmen der Verhaltensgrundsätze werden Normen und Richtlinien für das unternehmenspolitische Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen festgelegt. Beispiele für Anspruchsgruppen und Angaben über das jeweilige spezifische Unternehmensverhalten sind:

- Mitarbeiter: Führungsstil, Personaleinstellung, Beförderung, Ausbildung und persönliche Fortbildung, Lohn- und Gehaltspolitik: *„Führungsstil: Wir wollen die Initiative und die Kreativität unserer Mitarbeiter fördern, indem wir dem Einzelnen einen weiten Handlungsspielraum beim Erreichen klar definierter Ziele lassen.“* (HP)
- Marktpartner (Abnehmer, Lieferanten): Qualitätsgrundsätze, Preispolitik, Prinzipien des Kundendienstes und der Information;
- Aktionäre: Grundsätze in Bezug auf Dividendenpolitik und Kapitalerhöhung;
- Staat, Öffentlichkeit, Umwelt: Informationspolitik und Kontaktpflege, Einstellungen zu ökologischen Problemen, sozialem Wandel, Entwicklungsländern: *„Gesellschaftliche Verantwortung: Wir wollen unsere Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft in jedem Land und jedem Gemeinwesen, in welchem wir tätig sind, erfüllen, indem wir wirtschaftliche, kulturelle und soziale Beiträge leisten.“* (HP)

„Leitungskonzepte als Elemente von Unternehmensleitbildern sollen Fragen zum Bereich „Wodurch (Nach welchen methodischen Grundsätzen) erfüllen Unternehmen beanspruchte bzw. zugeordnete Leitungsfunktionen?“ beantworten. Die anzuwendenden Methoden sollen dabei unter mehr oder weniger integrativen Leitideen systematisiert werden. Damit wird das Ziel verfolgt, eine Organisations- und Führungsphilosophie als Orientierungsgrundlage aufzubauen. Als deren Bestandteile sind konkretisierte Aussagen

zu den grundlegenden Organisationsformen, zu den anzuwendenden Planungs- und Kontrollsystemen, zum Management-Development-Konzept etc. zu nennen.“<sup>23</sup> Beispiele für Führungs- bzw. Management-Modelle sind das Harzburger Modell und das St.Gallener Management-Modell.

## 6 SCHLUSSBEMERKUNG

Wie verdeutlicht, können Leitbilder sehr komplexe und umfassende Ziele und Inhalte haben. Verständlicherweise konnten längst nicht alle Punkte angesprochen und erläutert werden (hingewiesen sei in diesem Zusammenhang auf den Katalog möglicher Leitbild-Themen von Grüning, vgl. Matje (Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument), S. 106 und dort zit. Literatur). Es wurde jedoch versucht, einen repräsentativen Einblick in Leitbildziele und -inhalte zu geben.

Abschließend sei noch erwähnt, dass einer Studie<sup>24</sup> von 1998 zufolge bei fast 50% der deutschen Unternehmen Leitbilder existieren. Dabei wird sich die Anzahl der Unternehmen, die einem Leitbild folgen, in Zukunft weiter erhöhen. Es ist heute nicht „schick“ eine Leitbild zu haben, sondern eine immer dringender werdenden Notwendigkeit, die sich aus der steigenden Komplexität und Dynamik von Umwelt und Unternehmen und der damit verbundenen Verunsicherung, der steigenden Arbeitsteilung in sozialen Systemen und der fortschreitenden Spezialisierung ihrer Träger ergibt. „Wir stehen ... vor einer gigantischen Kommunikationsaufgabe, die Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von Missionen, Programmen und Aktionen der Unternehmung zu verdeutlichen.“<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Aus: Matje (Leitbilder als Führungselement), S. 97 f.

<sup>24</sup> Vgl. Drosdek (Die Visionen der deutschen Unternehmen), S. 46 f.

<sup>25</sup> Aus: Bleicher (Leitbilder), S. 11

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

### 7.1 Verwendete Literatur

- BLEICHER, KNUT: *Leitbilder : Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie* / Knut Bleicher. – 2. Aufl.. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel; Zürich : Verl. Neue Zürcher Zeitung, 1994
- DROSDEK, ANDREAS: *Die Visionen der deutschen Unternehmen : Unternehmensphilosophien im Zeitalter der Globalisierung ; eine Studie zum Entwicklungsstand in den großen deutschen Unternehmen* / Andreas Drosdek. – Freiburg i. Br. ; Berlin ; München : Haufe, 1998
- GAUSEMEIER, JÜRGEN: *Führung im Wandel – Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung* / Jürgen Gausemeier ; Alexander Fink. – München ; Wien : Hauser, 1999
- HEITMÜLLER, HANS-MICHAEL: *Führungskultur ganzheitlich entwickeln* / Hans-Michael Heitmüller ; Klaus Linneweh ; Peter Pächnatz. – 2. Aufl.. – Stuttgart : Deutscher Sparkassenverl., 1996
- HERBST, DIETER: *Corporate Identity : Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität ; Leitbild und Unternehmenskultur ; ein Leitbild entwickeln und in der Öffentlichkeit umsetzen* / Dieter Herbst. – 1. Aufl., 1. Dr.. – Berlin : Cornelsen, 1998
- HINTERHUBER, HANS H.: *Strategische Unternehmensführung : 1. Strategisches Denken : Visionen, Unternehmenspolitik, Strategie* / Hans H. Hinterhuber. – 5., neu bearbeitete und erweiterte Aufl.. – Berlin ; New York : de Gruyter, 1992
- Leitbilder in Nonprofit-Organisationen : Entwicklung und Umsetzung* / Renate Buber/Harald Fasching (Hrsg.). – Wien : Management Book Service, 1999
- MATJE, ANDREAS: *Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument : Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität* / Andreas Matje. – Wiesbaden : Gabler, 1996
- Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?* / Volker Belzer (Hrsg.). – 2., aktualisierte Aufl.. – München ; Mering : Hampp, 1998



## 7.2 Weitere Literatur

ASWERUS, BIRGIT: *Unternehmensphilosophie und Personalentwicklung : Konstruktion eines psychologischen Handlungsmotivationsmodells zur Identifikation der Einflussfaktoren, welche die Unternehmung veranlassen, Personalentwicklung durchzuführen* / Birgit Aswerus. - Münster ; New York : Waxmann, 1993

BAECKER, DIRK: *Die Form des Unternehmens* / Dirk Baecker. – 1. Aufl. - Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1993

## 7.3 Weitere Quelle

INTERNET (Definitionen Stakeholder, Shareholder), Leitbilder

## 8 ANHANG

### 8.1 Leitbild der Unity AG

#### Motivation

Wir leben in einer Welt, die sich sehr dynamisch verändert. Ein wesentlicher Treiber der Veränderung ist die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), die nahezu alle Lebensbereiche nachhaltig beeinflussen wird. Angesichts dieser Entwicklung sind die Chancen für erfolgreiche Geschäftsaktivitäten offensichtlich. Wir haben aus dem Heinz Nixdorf Institut heraus die UNITY AG gegründet, um unsere Chancen zu nutzen, Arbeitsplätze zu schaffen und unsere Zukunft zu gestalten.

#### Mission

Die Informations- und Kommunikationstechnik prägt zunehmend die Marktleistung und die Leistungserstellungsprozesse der Wirtschaft. Es zeichnen sich tief greifende Veränderungen ab, die die Wirtschaft zum Handeln zwingen. Unsere Kunden suchen einen zuverlässigen Partner, der ihnen hilft, die sich ergebenden Chancen zur Sicherung ihrer Zukunft rasch und wirtschaftlich zu nutzen.

Wir sind dieser Partner. Wir kennen die Nutzungspotenziale der Informations- und Kommunikationstechnik, beherrschen die Methoden und Werkzeuge zu deren Erschließung und setzen diese für unsere Kunden erfolgreich ein. Mit uns erreichen unsere Kunden schneller und wirtschaftlicher ihre Ziele.

#### Ziele

Unser Ziel ist ein Platz in der Spitzengruppe der Branche in Deutschland, wobei Reputation vor Umsatz kommt. Wir wollen ein überdurchschnittliches Wachstum vorlegen und eine Cashflow Rendite von 10% erzielen.

Im kommenden Jahrzehnt streben wir den Börsengang an. Der auf den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtete Shareholder Value ist daher für uns eine wichtige Zielgröße.

#### Grundwerte

*Gestaltungswille:* Wir erarbeiten Lösungen, die Kundennutzen schaffen und zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Wir wollen den Erfolg, weil er uns motiviert. Wir benötigen ihn, weil wir nur so auf Dauer unsere Verpflichtungen gegenüber unseren Mitarbeitern, den Aktionären und der Gesellschaft erfüllen können. Wir erreichen den Erfolg, wenn wir

kompromisslos zielorientiert denken und handeln und das umsetzen, was wir uns vornehmen.

*Innovationsvermögen:* Unsere Kunden müssen ihre Marktleistung und ihre Leistungserstellungsprozesse stetig erneuern. Wir sind nur dann für unsere Kunden ein attraktiver Partner, wenn wir besonders innovative Lösungen zur Bewältigung ihrer Aufgaben bieten. Wir erreichen das, indem wir ständig nach neuen, noch besseren Methoden, Techniken und Werkzeugen suchen und bereit sind, das Gute durch das Bessere zu ersetzen. Diese Grundeinstellung basiert auf der engen Zusammenarbeit mit dem Heinz Nixdorf Institut.

*Professionalität:* Unser vorrangiges Ziel ist es, dass unsere Kunden mit uns eine Partnerschaft eingehen. Um dies zu erreichen, müssen wir mit Kompetenz und Zuverlässigkeit überzeugen. Wir erreichen das, indem wir herausragendes Methoden- und Technologiewissen darstellen, klare Zusagen machen und diese strikt einhalten. Da wir in erster Linie Unternehmerpersönlichkeiten ansprechen, müssen wir in jeder Hinsicht perfekt auftreten und präzise unternehmerisch argumentieren.

*Mitarbeiterorientierung:* Wir sind erfolgreich, wenn unsere Mitarbeiter erfolgreich sind. Um dies zu erreichen, fördern und fordern wir unsere Mitarbeiter. Es ist uns ein besonders wichtiges Anliegen, allen Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz, Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu bieten sowie die Gelegenheit zu geben, Aktionäre zu werden und damit am gemeinsam erarbeiteten Erfolg teilzuhaben.

## **8.2 Kurz-Leitbild der Akademie St.Gallen**

### **Team**

Wir wollen nach innen und außen ein Team sein. Es ist geprägt durch:

- Fokussierung
- Offenheit und Achtung
- Toleranz und Vertrauen
- gegenseitige Unterstützung
- Integrität

### **Kompetenz**

Wir wollen uns durch unsere Fachkompetenz im Markt abheben. Dazu zählt:

- Dozentinnen / Dozenten mit langjähriger Praxis
- Dozentinnen / Dozenten mit anerkannten Diplomen
- Dozentinnen / Dozenten mit methodisch-didaktischen Fähigkeiten
- Periodische Weiterbildung
- Flexibilität und Innovationen

### **Kundin/Kunde**

Wir wollen für unsere Kundinnen / Kunden einen Mehrwert schaffen. Dies bedeutet:

- Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse
- Flexibilität, Freundlichkeit und Schnelligkeit
- Konsequente Standortbestimmung
- Persönlichkeitsbildende Module
- Umfassende Information

### **Qualität**

Unsere Kunden definieren die Qualität unserer Arbeit. Diese ist geprägt durch:

- Professionalität und Zuverlässigkeit
- konstante Leistungen und Beziehungen
- außergewöhnlicher Einsatz und Leistung
- korrektes Preis- / Leistungsverhältnis
- planbare Erfolgserlebnisse

### **Konzentration**

Wir wollen unsere Aktivitäten auf unsere Kundinnen/Kunden konzentrieren. Dies bedeutet:

- Kundenwünsche und -beurteilung kennen
- Kundenbeziehungen langfristig pflegen
- Kundenpotenziale ausschöpfen
- Mehrwert für unsere besten Kundinnen / Kunden schaffen
- Konzentration auf strategische Ziele

### **Lernfähigkeit**

Wir wollen als Team und als Einzelpersonen lernfähig sein. Dazu gehört:

- Offenheit
- Kritikfähigkeit
- Zielvereinbarung und Qualifikation
- Weiterentwicklung
- Weiterbildung

### **Erfolg**

Wir wollen Erfolg haben. Dies bedeutet für uns:

- Erfolg für unsere Kunden
- Anerkennung unserer Leistungen
- tägliche Freude an der Arbeit
- motivierende Zukunftsaussichten
- Geschäftserfolg der Schule

## **8.3 Leitbild des Unternehmens Hewlett-Packard**

### **HP Way**

#### **Beständige Werte im Wandel der Zeit**

Die Entwicklung des HP Way begann in den Gründerjahren des Unternehmens HP. Bill Hewlett und Dave Packard, zwei an der Stanford Universität ausgebildete Ingenieure, verbanden ihre Produktideen mit einem kooperativen Führungsstil und einer arbeitsteiligen Partnerschaft.

Nach einer Vielfalt erfolgreicher Produkte und in einem schnell wachsenden Unternehmen formulierten die beiden Firmengründer gemeinsam mit ihren Führungskräften im Jahre 1957 die Unternehmensziele. Diese Ziele, mit den ihnen zugrundeliegenden Werten, bilden die Grundlage für den HP Way.

#### **Dauerhafte Werte – die Grundlage der Unternehmenskultur von Hewlett-Packard**

Unsere Grundwerte und Unternehmensziele haben ein enormes Firmenwachstum und einen außergewöhnlichen weltweiten Wandel getragen. Sie haben sich als eine Kraft erwiesen, die über alle Ländergrenzen hinweg verbindet und bilden eine Leitlinie, die geholfen hat, HP zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Welt zu machen. Aus den drei Elementen:

- Grundwerte
- Unternehmensziele
- Strategien und Praktiken

besteht der HP Way. Kernelement sind dabei die Grundwerte – in guten und schlechten Zeiten.

#### **Die HP Grundwerte**

- Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter sowie Achtung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit.
- Wir legen besonderen Wert auf das hohe Niveau unserer Leistungen und Beiträge.
- Wir legen unserem Tun kompromisslose Integrität zu Grunde.
- Wir erreichen unsere Unternehmensziele im Team.
- Wir fordern und fördern Flexibilität und Innovation.

## Die Umsetzung des HP Way's

Offene Kommunikation	Effiziente Teamarbeit Hohes Niveau der Leistungen Stabile Kundenbeziehungen Meinungsvielfalt
Führung durch Zielvereinbarung	Innovation Risikobereitschaft Flexibilität Engagement
Persönliche Verantwortung und Eigeninitiative	Schnelle Entscheidungen Freude an der Arbeit Permanente Weiterentwicklung Hohe Wettbewerbsfähigkeit
Respekt und Vertrauen	Keine Stechuhren Übertragung von Verantwortung Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung Fehler machen dürfen
Teamgeist	Verzicht auf Statussymbole Großraumbüro (open door policy) Anrede mit Vornamen Breites Netz an Informationsmedien Informeller Umgang und offene Kommunikation Gegenseitiges Helfen Management by wandering around
Flexibilität und Innovation	Breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen Führen durch Zielvereinbarung Übersichtliche Bereiche durch Dezentralisierung Flexibles Arbeitszeitmodell
Hohes Niveau der Leistungen	Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg Qualitätsphilosophie TQC
Kompromisslose Integrität	Allgemein verbindliche Geschäftsgrundsätze Wachstumsfinanzierung aus Eigenmitteln

## **Die Unternehmensziele**

Die seit über 40 Jahren etablierten Unternehmensziele wurden in den Kernaussagen nicht geändert, es sind lediglich Aktualisierungen vorgenommen worden; zuletzt 1997.

### **Gewinn**

Wir wollen einen Gewinn erzielen, der ausreicht, das Wachstum unseres Unternehmens zu finanzieren und die Mittel bereit stellt, die wir zur Verwirklichung der anderen Unternehmensziele benötigen.

### **Kunden**

Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen den hohen Ansprüchen unserer Kunden an Qualität und Nutzen voll gerecht werden. Nur dadurch können wir die Anerkennung sowie das Vertrauen der Kunden gewinnen und erhalten.

### **Betätigungsgebiet**

Wir wollen uns auf den Gebieten betätigen, in denen wir auf unseren Technologien und Kompetenzen und auf den Interessen unserer Kunden aufbauen, die uns Möglichkeiten für ein kontinuierliches Wachstum bieten, und auf denen wir einen gewünschten und Gewinn bringenden Beitrag leisten können.

### **Wachstum**

Unser Wachstum soll nur durch unseren Gewinn und durch unsere Fähigkeit begrenzt sein, innovative Produkte zu entwickeln und herzustellen, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

### **Mitarbeiter**

Alle HP Mitarbeiter sollen am Unternehmenserfolg, den sie mit erwirtschaften, Teil haben. Ihre Beschäftigung soll ihnen auf Grund ihrer Leistungen sicher sein. Gemeinsam mit ihnen soll eine sichere, angenehme und umfassende Arbeitsumgebung geschaffen werden, die die Vielfalt der Mitarbeiter würdigt und ihre individuellen Leistungen anerkennt. Darüber hinaus wollen wir die Voraussetzungen schaffen, die die persönliche Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und Arbeitsergebnissen fördert.

### **Führungsstil**

Wir wollen die Initiative und die Kreativität unserer Mitarbeiter fördern, indem wir dem Einzelnen einen weiten Handlungsspielraum beim Erreichen klar definierter Ziele lassen.

## **Gesellschaftliche Verantwortung**

Wir wollen unsere Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft in jedem Land und jedem Gemeinwesen, in welchem wir tätig sind, erfüllen, indem wir wirtschaftliche, kulturelle und soziale Beiträge leisten.

## **Die HP Strategien und Praktiken**

Die weltweit einheitlichen Strategien und Praktiken für unsere Arbeit sind:

- Offene Kommunikation
- Führen durch Zielvereinbarung (MBO)
- Persönliche Verantwortung und Eigeninitiative

### **Offene Kommunikation**

Offene Kommunikation ermöglicht effiziente Teamarbeit, ein hohes Niveau unserer Leistungen und Beiträge sowie stabile Beziehungen zu unseren Kunden, Kollegen, Vertriebspartnern und Lieferanten. Durch offene Kommunikation können HP Mitarbeiter besser auf Kundenbedürfnisse eingehen und die Loyalität unserer Kunden erwerben. Entscheidend für offene Kommunikation ist unsere Verpflichtung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Unterschiede und verschiedene Standpunkte schätzt und unterstützt. HP fördert Zwanglosigkeit und offene Kommunikation durch Anrede mit dem Vornamen, spontane Diskussionen, Großraumbüros und "Gespräche in der Kaffee-Ecke".

### **Management by Wandering Around (MBWA)**

Management by Wandering Around kann zum Beispiel darin bestehen, dass eine Führungskraft sich die Zeit nimmt, durch die Abteilung zu gehen und für zwanglose Gespräche zur Verfügung steht. Im heutigen Arbeitsumfeld mit weltweit verteilten Teams verwenden viele Führungskräfte elektronische Medien, um die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu vereinfachen.

### **Prinzip der offenen Tür (Open Door Policy)**

Die Open Door Policy basiert auf dem Grundwert "Vertrauen in unsere Mitarbeiter und Achtung vor ihrer Persönlichkeit". Sie fordert und fördert den Meinungs austausch, dass Mitarbeiter berufliche Möglichkeiten erörtern und sich mit Anliegen an Führungskräfte oder die Personalabteilung wenden können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen. Jeder Mitarbeiter kann die Open Door Policy nutzen, um Empfindungen und Befürchtungen in konstruktiver Weise mitzuteilen und um ein klares Verständnis verschiedener Sichtweisen oder Alternativen zu erreichen.



### **Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives – MBO)**

Einzelne Mitarbeiter und Teams tragen zur Erreichung der Unternehmensziele bei, indem sie klar definierte Ziele entwickeln, die sowohl auf die Ziele ihres eigenen Bereichs als auch die anderer HP Unternehmensbereiche abgestimmt sind. Die Freiheit bei der Wahl der Methode zur Erreichung des klar definierten Ziels fördert Innovation und alternative Ansätze zur Erreichung dieser Ziele. Die Verbindung von MBO und offener Kommunikation schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter bereit sind, Risiken auf sich zu nehmen, neue Ideen mitzuteilen und sich stark zu engagieren.

### **Persönliche Verantwortung und Eigeninitiative**

#### **Eigenverantwortung für die berufliche Entwicklung**

HP achtet bei der Wahl seiner geschäftlichen Betätigungsfelder darauf, Mitarbeitern langfristige Beschäftigung sowie Möglichkeiten für ihre persönliche Weiterentwicklung zu bieten. Im Gegenzug wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie Eigeninitiative zeigen und proaktiv ihre berufliche Entwicklung in die Hand nehmen, neue Fähigkeiten erwerben und diese anwenden, um kritische Geschäftsanforderungen zu erfüllen. Hierzu gehört, dass Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit vereinfachte Leistungsstandards erfüllen oder sogar übertreffen, indem sie sich an neue Aufgabenstellungen, Zeitpläne oder an ein sich veränderndes Arbeitsumfeld anpassen.

#### **Vereinbarung von Beruf und Privatleben**

HP ermutigt Mitarbeiter und Führungskräfte, miteinander daran zu arbeiten, berufliche Anforderungen und persönliche Interessen in Einklang zu bringen, um die gemeinsamen Ziele zur Sicherstellung des geschäftlichen Erfolges zu erreichen.

#### **Sicherheit am Arbeitsplatz**

HP verpflichtet sich, die Sicherheit seiner Mitarbeiter ständig zu verbessern. Sicherheit ist ein Anliegen jedes Einzelnen. Unser Ziel ist es, weltweit eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter ungefährdet arbeiten können. Damit wir dieses Ziel erreichen, müssen alle Mitarbeiter Verantwortung übernehmen – für ihre eigene Sicherheit ebenso wie für die Sicherheit ihrer Kollegen und der gesamten Arbeitsumgebung.