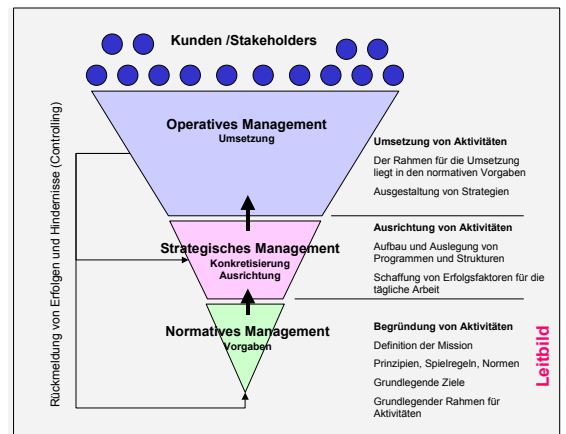


Leitbildentwicklung

Leitfaden zur theoretischen Einordnung und zur praktischen Entwicklung von Leitbildern



Jutta Kersting & Dr. Thomas Hilsenbeck

Dr. Thomas Hilsenbeck – Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

info@thomas-hilsenbeck.de

www.thomas-hilsenbeck.de

Inhaltsverzeichnis

Sinn und Einsatz von Leitbildern im Management.....	3
<i>Ein Vergleich: „Der Berg ruft“</i>	6
<i>Was bewegen Leitbilder?</i>	7
<i>Welche Vorteile zieht eine Organisation aus einer Leitbildentwicklung?</i>	8
Die praktische Leitbildentwicklung und Wege der Implementierung	9
<i>Fall 1: Einsatz einer Projektgruppe</i>	9
<i>Fall 2: Der ausführliche Bottom-Up-Ansatz</i>	11
<i>Was gilt es nun bei der Entwicklung eines Leitbildes unbedingt zu beachten?</i>	12
<i>Welchen Umfang hat ein Leitbild?</i>	13
<i>Die formalen Anforderungen an Leitbilder</i>	14
<i>Der wichtigste Schritt: Die Umsetzung</i>	15
<i>Kritische Anmerkungen zum Thema Leitbildentwicklung</i>	17
Waschzettel: was vor dem Leitbildprozess unbedingt geklärt sein muss!.....	18
<i>Wieso?</i>	18
<i>Für wen?</i>	18
<i>Wann?</i>	18
<i>Was?</i>	18
<i>Wer?</i>	19
<i>Und danach?</i>	19
Literaturangaben	20

Der Kardinal fragt einen der beiden Steinmetze, die gerade an der Gestaltung einer Kathedrale arbeiten: „Was tust du gerade?“ Dieser antwortet missmutig: „Ich haue eine Form aus diesem dummen Stein.“ Der andere hingegen antwortet auf die gleiche Frage: „Ich gehöre zu den Steinmetzen, die die Kathedrale bauen.“

Sinn und Einsatz von Leitbildern im Management

Leitbilder sind formulierte Grundsätze zum Auftrag (Mission) einer Organisation, zu ihren Zielen und ihrem Verhalten.

Anders ausgedrückt, das Leitbild sollte auf bestimmte Fragen Antworten geben:

- Wer sind wir?
- Was machen wir?
- Warum machen wir es?
- Wie machen wir es?

Diese grundsätzlichen Aussagen sind vermeintlich klar und einfach, aber sind sie das wirklich, und sind sich auch alle Verantwortlichen über die Beantwortung einig? Ist das Unternehmensziel und die Art, wie dieses erreicht werden soll, für alle transparent und verbindlich?

„Ein Leitbild enthält die grundsätzlichen und damit die allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung. Es ist ein realistisches Idealbild, ein Leitsystem, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren (oder auch orientieren sollten).“¹

Bei der Einordnung in das Management einer Organisation wird deutlich, dass Leitbilder eine stark integrierende Kraft ausüben können. Als beispielhaftes Konzept sei hier das „St. Galler Konzept eines integrierten Managements“² genannt. Es beruht auf der Annahme, dass die drei im Prinzip logisch voneinander abgrenzbaren Felder normatives, strategisches und operatives Management durch die Orientierung am Leitbild beeinflusst werden und die Betroffenen zur ganzheitlichen, reflektierenden Betrachtung „zwingen“.

Die drei Dimensionen sind demzufolge lediglich ein Bezugsrahmen oder ein Gerüst, das es der Führungskraft erleichtern soll, sich in diesem komplexen System zurechtzufinden. Es ist quasi eine „Hilfe zur Selbsthilfe“, um zu einer ganzheitlichen Sichtweise zu kommen.

„Das St. Galler Management Konzept fordert zu einem strukturierten, auf Selbstreflexion der Beteiligten beruhenden Dialog über grundlegende Fragen des Managements auf. Das Ergebnis dieses Dialoges findet seinen Niederschlag in Leitbildern, die Orientierung für das Verhalten schaffen wollen.“³

¹ Brauchlin, E., Unternehmensleitbild, Io Management Zeitschrift in Knut Bleicher, Leitbilder, Stuttgart, 1992

² vgl. „Das St. Galler Management Konzept“ in Knut Bleicher, Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt, 1991

³ Bleicher, K., Leitbilder, Stuttgart, 1992

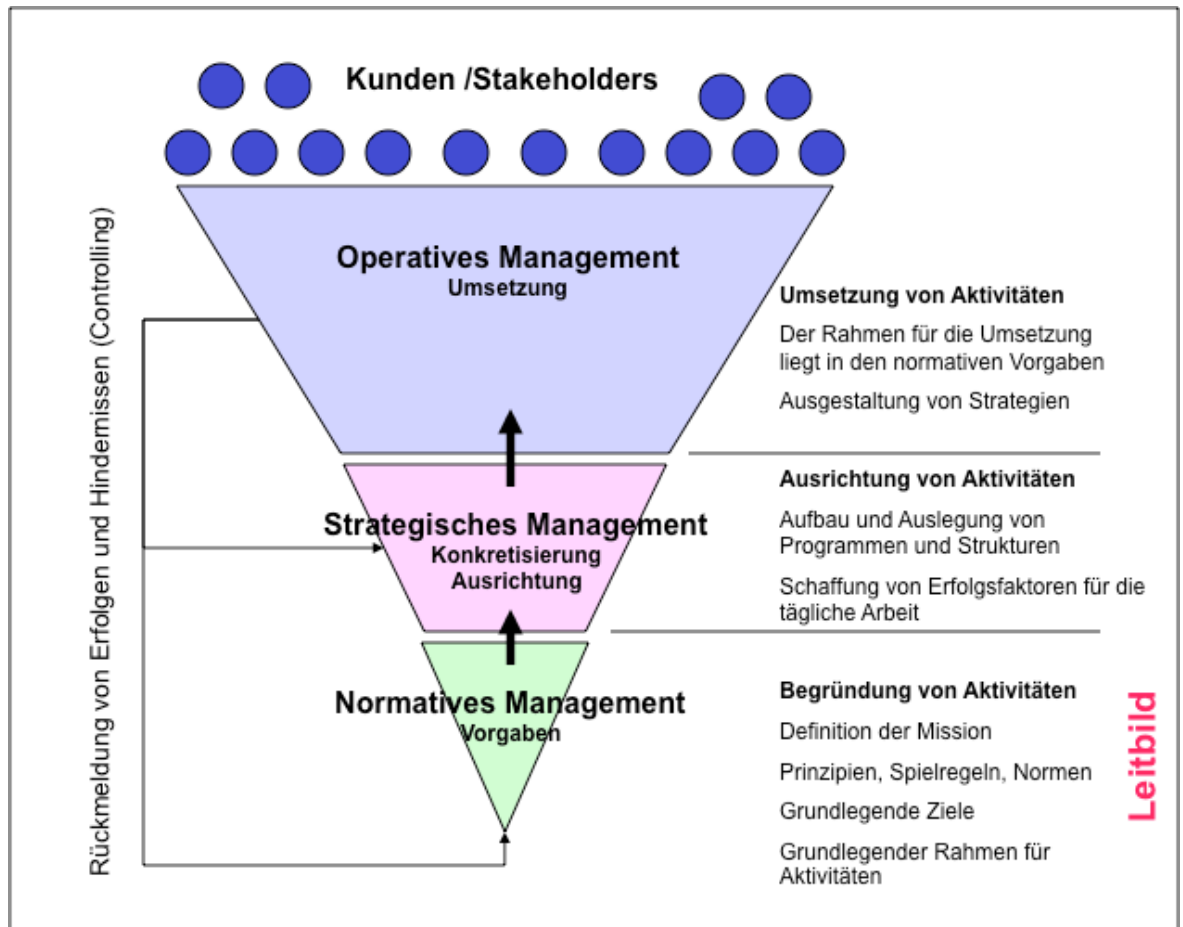


Abbildung 1: Die drei Ebenen des Managements nach dem St. Galler Management Konzept. Das Leitbild wäre demnach eine schriftliche Niederlegung der normativen Vorgaben.

Zusammengefasst:

Das Leitbild bietet in diesem Kontext Kommunikations- und Orientierungshilfe als übergeordnete Instanz an.

▪ Normatives Management

Das normative Management **begründet das Verhalten einer Organisation**. Es beinhaltet die Prinzipien, Normen und Regeln in einer Unternehmung. Ausgedrückt wird dieses in der Unternehmensverfassung, die sowohl die Unternehmenspolitik als auch die Legitimation des Unternehmens beinhaltet.

Um wieder mit Fragen zu sprechen:

- Wer sind wir?
- Welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet?
- Warum machen wir dieses oder jenes?
- Welchen „Nutzen“ stiften wir?
- Wie definiert sich also das Unternehmen im gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld?

▪ **Strategisches Management**

Während das normative Management begründend wirkt, hat das strategische Management die Aufgabe ausrichtend bzw. zukunftsweisend einzuwirken.

Bestehendes und Neues wird auf seinen (möglichen) Erfolg hin bewertet und zwar unter Berücksichtigung aller marktrelevanten und unternehmensspezifischen Voraussetzungen.

Dieses wird deutlich in den Programmen einer Unternehmung, aber auch in der grundsätzlichen Auslegung der Organisations- bzw. Managementstrukturen.

Fragen an dieser Stelle:

- Was machen wir?
- Wo wollen wir in Zukunft stehen?
- Wie gehen wir es an?
- Wie sichern wir unseren Fortbestand und unsere Entwicklung bzw. unseren Fortschritt?

▪ **Operatives Management**

Von der Begründung (normatives M.), über die Ausrichtung (strategisches M.) geht es beim operativen Management um die tatsächliche Umsetzung.

Wie werden also die Prozesse organisiert, wie werden die Ressourcen zugeordnet, nach welchen ökonomischen Kriterien wird gehandelt. Was sind konkrete Zielvorgaben?

Wesentlich sind dabei auch die sozialen Aspekte einer Organisation, wie Kommunikation, Kooperation und Leistungsbereitschaft.

Es müssten also folgende Fragen beantwortet werden:

- Mit welchen Mitteln wollen wir unsere Ziele konkret erreichen?
- Wie wollen wir miteinander umgehen?
- Wie wollen wir unsere Aufträge bearbeiten?
- Wie wollen wir mit unseren Kunden/ Partnern umgehen?

Bei der Formulierung eines Leitbildes ist es durchaus angebracht, zukunftsweisende Vorstellungen zu beschreiben und zu entwickeln. Wie bereits im Zitat von E. Brauchlin auf Seite 3 erwähnt, ist das Leitbild ein „realistisches Idealbild“.

Es hat demzufolge dreierlei Funktionen:

- Orientierung im Rahmen der zukünftigen Entwicklung bieten.
- Stabilisierung, im Sinne einer Richtschnur, an die sich jeder Beteiligte halten kann.
- Identifikation mit der Kultur des Unternehmens.

Ein Vergleich: „Der Berg ruft“

Wie lässt sich das Beschriebene in ein Bild fassen? Die folgende Beschreibung soll noch einmal verdeutlichen, wie die drei Ebenen des Managements zusammenhängen und welche Bedeutung die grundlegenden normativen Vorgaben haben können.

Man stelle sich vor, eine Gruppe von Extrembergsteigern hat sich im Laufe der Jahre zusammengefunden. Es gibt sicherlich ganz bestimmte Gründe (→ vgl. normatives Management), warum diese Bergsteiger zusammen eine Gruppe und immer wieder eine Seilschaft bilden. Sie alle fühlen sich der Natur der Berge verbunden und haben großen sportlichen Ehrgeiz, der über das Maß gelegentlicher Bergwanderung weit hinaus geht. Vielleicht liegt ihnen auch noch etwas an der Erhaltung der Natur, und sie nützen ihre Bergtouren, um die Öffentlichkeit auch auf ökologische Probleme hinzuweisen. Es handelt sich also eher um grundsätzliche Beweggründe. Dieses sind ihre gemeinsamen Werte, die im Weiteren auch in bestimmten Regeln münden: sich in extremen Situationen beistehen, immer wieder extreme Herausforderungen suchen, die Bergtouren für Öffentlichkeitsarbeit nutzen oder auch ganz banal, keinen Müll zu hinterlassen. Man stelle sich weiterhin vor, diese Gruppe habe sich eines Tages die Zeit genommen, um sich über das Gemeinsame, das Verbindende, das Grundlegende Gedanken zu machen und in einer Art „Bergsteigerverfassung“ niederzulegen. Das, was vorher mehr oder weniger bewusst als Philosophie vorlag, wurde aufgeschrieben (→ vgl. Leitbild).

Die Gruppe legt gemeinsam alle zwei Jahre fest, welche Bergbesteigungen anstehen, wie der Rahmen für Sponsorenverträge aussieht, welche Kontakte bezüglich Pressearbeit gehalten oder aufgegeben werden, ob neue Mitglieder für die Gruppe angeworben werden müssen, etc. Im konkreten Fall hätte die Gruppe die Besteigung des Mount Everest beschlossen, um die aktuellen wirtschaftlichen und sozialen Probleme Nepals einer breiten Öffentlichkeit wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Ohne eine gemeinsame „strategische“ Ausrichtung (→ vgl. strategisches Management), bzw. eine Klärung der strategischen Ziele und Programme wäre die Planung konkreter Projekte um ein Vielfaches schwerer. Die Bergsteiger versuchen Rahmenbedingungen festzulegen und vorausschauend zu agieren und – dies erscheint als besonders wesentlich – sie geben sich Ziele für einen bestimmten Zeitraum.

Wie gesagt, für das kommende Jahr steht für unsere Bergsteigergruppe die Besteigung des Mount Everest an. Nachdem die Rahmenbedingungen geklärt sind, kann mit der konkreten Planung des Projektes begonnen werden: Kartenmaterial, Ausrüstung, Visa, Drehgenehmigungen (→ vgl. operatives Management).

Die Besteigung des Berges wird akribisch dokumentiert und nach Abschluss des Projektes soll eine ausführliche „Manöverkritik“ stattfinden, um klären zu können, was erfolgreich war und was bei den nächsten Projekten verbessert werden muss. (→ Rückkopplung)

Was bewegen Leitbilder?

Mitarbeiter einer Organisation sehen sich selbst häufig „nur als das Rädchen im Getriebe“ mit wenig oder fehlender Bindung an das große Ganze.

Die übergeordneten Ziele einer Unternehmung sind zum Teil schwer nachvollziehbar, allerdings auch schwierig zu vermitteln. Insofern sind beide Seiten -Management und Basis- in einer komplizierten Lage.

Es ist keine einfache Aufgabe die Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von Visionen zu kommunizieren. Dabei darf nicht übersehen werden, dass jeder Einzelne in einer Organisation diesen Gedanken auch folgen können muss, um sich mit ihnen zu identifizieren.

Leitbilder bieten eine Kommunikationshilfe.

Auf der anderen Seite: vielleicht denken alle, sie wissen, was die Ziele des Unternehmens sind. Dann muss die Frage gestellt werden: Haben denn alle die gleichen Ziele?

Was geschieht, wenn eine Organisation sich neu positionieren möchte, wenn die Entwicklung vorangetrieben werden soll? Es bleibt offen, ob alle Beteiligten an einem Strang ziehen und eine gemeinsame Richtung einschlagen.

Leitbilder bergen in sich die Möglichkeit zur Integration und Koordination in komplexer werdenden Systemen.

Leitbilder sind eine Orientierungshilfe.

Wesentlich ist also ein Entstehungsprozess, in dem zwar das Management durchaus Strategien und Ziele vorgibt, aber das Ausfüllen dieser Botschaften mit Sinn und Aktivität nur mit und durch die Gesamtheit der Mitarbeiter erfolgen kann. Für die Führungskräfte eines Unternehmens kann ein Leitbild zudem ein Bezugsrahmen sein, an dem sich Prozesse und Entscheidungen orientieren.

Welche Vorteile zieht eine Organisation aus einer Leitbildentwicklung?

- **Räume schaffen**

Es wird ein Raum geschaffen, in dem das gemeinsame Nachdenken über Ziele und Visionen notwendig und erwünscht ist. Allein der Austausch selbst wirkt konstruktiv und motivierend.

- **Reflektion**

Die Leitbildentwicklung wirkt wie eine Auszeit im laufenden Geschäft. Es ist eine Gelegenheit den eigenen Standpunkt und die Position des Unternehmens innerhalb des Marktes und der Gesellschaft zu reflektieren.

- **Einigkeit**

Im Zuge der Leitbildentstehung werden unterschiedliche Sichtweisen deutlich. Diese Diskussion ist wichtig, um letztendlich zu gemeinsamen Vorstellungen über die Organisation zu kommen.

- **Stabilität und Orientierung**

Ist das Leitbild entwickelt, bietet es Stabilität im Sinne einer Richtschnur und orientierende Hilfe bei der Entwicklung von Ideen und Programmen.

- **Identifikation**

Ein aktives, gelebtes Leitbild schafft eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen.

Die praktische Leitbildentwicklung und Wege der Implementierung

Fall 1: Einsatz einer Projektgruppe

Im Folgenden soll an einem praktischen Beispiel beschrieben werden, wie die konkrete Entwicklung eines Leitbildes aussehen kann. In diesem Fall handelt es sich um ein Kreis-krankenhaus, das die Leitbildentwicklung auch vor dem Hintergrund einer anstehenden Zertifizierung anstrebt.

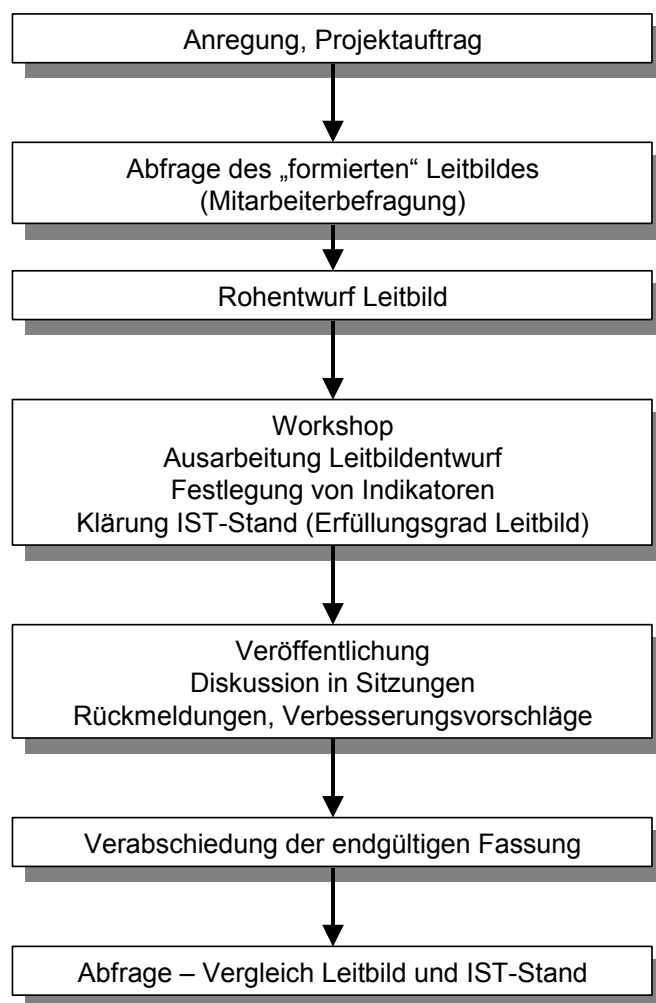


Abbildung 2: Einzelschritte der Leitbildentwicklung mit Hilfe einer Projektgruppe (Fall 1) in der Übersicht.

Nach Abstimmung mit der Geschäftsführung wurden zunächst alle Mitarbeiter des Unternehmens schriftlich zu ihren Vorstellungen bezüglich eines Leitbildes befragt. Ein kurzer Text erklärte Sinn und Zweck eines Leitbildes.

Es wurden folgende Fragen gestellt:⁴

- Wie sollten wir miteinander umgehen?
- Wie gehen wir mit unseren Patienten (Kunden) um bzw., wenn Sie Verbesserungsbedarf sehen, wie sollten wir mit unseren Patienten umgehen?
- Was hebt uns Ihrer Meinung nach positiv von anderen Einrichtungen ab?
- Was sollte Ihrer Meinung nach im Leitbild stehen (Vorschläge, Ideen)?

Auf Grundlage der ausgewerteten Fragen wurde von den Beratern ein erster Entwurf erstellt, in dem die Antworten der Mitarbeiter den verschiedenen thematischen Bereichen des Leitbildes zugeordnet wurden.

Die Projektgruppe „Leitbild“ bestand aus einem interdisziplinären Team, in dem verschiedene betriebliche Ebenen vertreten waren. Alle Mitglieder wurden vorab schriftlich auf die Thematik eingestimmt und mit konkreten Informationen zum Thema Leitbild versorgt.

Beim Leitbildworkshop der Projektgruppe wurde nach einem ersten theoretischen Input der Leitbildentwurf auf Grundlage der Mitarbeiterbefragung sowie ein bereits existierendes Leitbild einer vergleichbaren Einrichtung durch die Berater in einer Vernissage vorgestellt.

Das Projektteam hatte nun die Gelegenheit diese Versionen zu diskutieren, zu analysieren und zu bewerten. Im Anschluss wurden in kleinen Gruppen einzelne thematische Blöcke des Leitbildes bearbeitet.

In diesem Arbeitsschritt wurden Ideen und Anregungen aus vier verschiedenen Richtungen zusammengeführt:

1. der Entwurf aus der Mitarbeiterbefragung
2. das Beispiel aus der vergleichbaren Einrichtung
3. die Ergebnisse aus der Diskussion und Analyse innerhalb der Projektgruppe
4. die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit

In einer zweiten Vernissage stellte jede Kleingruppe ihr verfeinertes Arbeitsergebnis vor, das dann in einem letzten Schritt gemeinsam von der ganzen Projektgruppe in eine vorläufige Endfassung gebracht wurde.

Dieser vorläufige Entwurf ging an alle Mitarbeiter des Hauses zur Bearbeitung: Vorschläge und Anmerkungen konnten über einen Zeitraum von zwei Monaten bei der Projekt-

⁴ Dieser Schritt lässt sich als Erhebung des „formierten“, d.h. informellen Leitbildes beschreiben. Jede Organisation verfügt über eine Unternehmenskultur als Gesamtheit von Gewohnheiten und Überzeugungen. Insbesondere die Überzeugungen zu dem, was eine Organisation „positiv“ auszeichnet, wird selten erhoben, bzw. abgefragt. Viele Mitarbeiterbefragungen akzentuieren auf den Aspekt des „zu verbessernden“.

gruppe eingebracht werden. Nach Einarbeitung dieser Anregungen konnte die endgültige Version verabschiedet werden.

Wichtig war es bei dieser Art des Vorgehens, nicht zu viele personelle Ressourcen bei der Formulierung des Leitbildes einzusetzen. Eine exakte methodische Vorbereitung der Berater ermöglichte es der Projektgruppe innerhalb eines eintägigen Workshops einen vorläufigen Entwurf zu verfassen.

Der Schwerpunkt liegt bei der Umsetzung des Leitbildes. Diesen zweiten Schritt hat das Team bereits bei dem erwähnten Workshop gestartet: das Finden und Zuordnen von Indikatoren, also Kennwerten, die die unmittelbare Umsetzung des Leitbildes messen.

Fragen:

- Wie leben wir das, was wir uns auf die Fahnen schreiben?
- Wie messen wir das, was wir uns selbst verordnen?

Hierzu wird sich die Projektgruppe zweimal jährlich treffen, um die Kennwerte zu analysieren und zu evaluieren. (Bei der Festlegung und Formulierung der Indikatoren unterstützen die Berater das Team.)

Es kann also auch durchaus sein, dass das Leitbild einer Überarbeitung bedarf, um es ständig aktuell und realistisch zu halten.

Das Leitbild wird zunächst an verschiedenen zentralen Plätzen innerhalb des Hauses ausgehängt. Den Mitarbeitern wird parallel dazu in Betriebsversammlungen, in den jeweiligen Dienstbesprechungen und über die Mitarbeiterzeitschrift das verabschiedete Leitbild erläutert und ausgehändigt. Neue Mitarbeiter erhalten das Leitbild bei der Einstellung.

Fall 2: Der ausführliche Bottom-Up-Ansatz

Ein vollkommen anderes Vorgehen beschreiben E. Partecke, H. Sandtner und D. Wurbs am Beispiel des Allgemeinen Krankenhauses Brambeck.⁵

Ausgehend von einem systempsychologischen Ansatz stand für sie in der Beratung die Sinnvermittlung an erster Stelle und zog sich durch die gesamte Leitbildentwicklung hindurch. Das Projekt wurde in 3 Phasen gegliedert:

1. Sinnvermittlung
unter der Fragestellung: Warum funktioniert die bisherige Zusammenarbeit nicht? Was für einen Auftrag haben wir aus unserer Geschichte heraus? Wofür stehen wir in der Zukunft?
Begleitet wurde diese Phase durch systemische Interviews und Krisenintervention.
2. Aufgabenstellung:
Bildung eines Gremiums bestehend aus 18 Mitgliedern verschiedener Berufsgruppen. Dieses Gremium tagte in den folgenden 3 Jahren einmal monatlich, um über philosophische Grundfragen und ethische Haltungen zu debattieren und zu reflektieren. In diesen Diskussionen entstanden Leitgedanken, die in Kleingruppenarbeit letztendlich formuliert wurden.

⁵ E. Partecke, H. Sandtner, D. Wurbs, Leitbild am Beispiel des Allg. KH Brambeck in G.E. Braun (Hrsg.), Handbuch Krankenhaus Management, Stuttgart, 1999

Einzelgespräche der Berater mit einzelnen Mitgliedern des Gremiums förderten den Ideentransport und den kreativen, geistigen Austausch innerhalb der Gruppe.

3. Konsensfindung:

In dieser entscheidenden Phase ging es um den Transport des Leitbildes in die Peripherie des Krankenhauses. Kritische Stimmen sollen aufgefangen und eingearbeitet werden. Es wurden dabei mehrere Wege gleichzeitig beschritten, um die Mitarbeiter zu erreichen und einen möglichst großen Konsens zu erlangen:

- durch eine schriftliche Mitarbeiterinformation
- durch Aushänge
- durch Einladungen von Gästen in das Gremium
- durch über 100 Einzelgespräche durchgeführt von den Beratern
- durch Gesprächsabende mit der Krankenhausleitung
- durch eine Fragebogenaktion

Den meisten Effekt erzielten die Gesprächsabende und die Fragebogenaktion. Hier hatten die Mitarbeiter offensichtlich das Gefühl, den größten Einfluss zu nehmen und aktiv an der Gestaltung mitwirken zu können. Dabei wäre noch zu erwähnen, dass bereits während der Gremienarbeit Arbeitsblätter zum Ausfüllen an die Mitarbeiter verteilt wurden, aber das Interesse hieran sehr gering war und dementsprechend niedrige Rücklaufquoten zu verzeichnen waren.

Dem systempsychologischen Ansatz folgend verliefen Erarbeitung und Implementierung parallel, so dass hier keine gesonderte Umsetzungsphase beschrieben werden kann.

Weiterführende Informationen und Materialien zu diesem Projekt finden sich in der angegebenen Literatur.

Was gilt es nun bei der Entwicklung eines Leitbildes unbedingt zu beachten?

Zunächst sollte sich das Management über Sinn und Zweck eines Leitbildes verständigen. Grundlage hierfür könnte beispielsweise das auf S. 2 ff. beschriebene St. Galler Konzept des integrierten Managements sein.

Auch wenn das Projekt „Leitbild“ nie Top-down entwickelt werden kann, ist es doch unabdingbar, dass sich die Führungsebene im Sinne einer Management Philosophie vorab mit diesem Thema beschäftigt.

Wie häufig und wie lange die gesamten Mitarbeiter selbst in den Entwicklungsprozess miteinbezogen werden, wird sicherlich in jeder Organisation individuell zu entscheiden sein. Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen wurden ja bereits in den vorgestellten 2 Beispielen deutlich. Wesentlich ist die Möglichkeit aller Beteiligten, sich einzubringen und gehört zu werden.

- schriftlich in Form von Fragebögen,
- auf Mitarbeiterversammlungen

- bei Diskussionen in bereichsinternen Projektgruppen

Es ist sicherlich hilfreich diese Stimmen einzufangen bevor die zentrale Projektgruppe „Leitbild“ ihre Arbeit aufnimmt. So können von Anfang an Meinungen, Ideen und Vorschläge eingearbeitet werden. Es entsteht auch nicht der Eindruck, dass die Mitarbeiter „nur noch der Form halber“ gefragt werden.

Die Projektgruppe selbst sollte berufsgruppenübergreifend zusammengesetzt sein und ihre Vertreter sollten aus unterschiedlichen betrieblichen Ebenen des Hauses kommen. Mit diesem Vorgehen wird sichergestellt, dass jeder Blickwinkel berücksichtigt wird und möglichst viele Anregungen in das Leitbild mitaufgenommen werden können.

Nun sind verschiedene Ansätze denkbar:

- In Anlehnung an das Fallbeispiel 2:
Sinnfindung im Sinne der Unternehmensgeschichte, des Auftrages und der Ziele. Anschließend die konkrete Diskussion sowie die Formulierung von Leitgedanken. Abschließend die Konsensfindung im Rahmen der Verbreitung des Leitbildes.
- Das Bearbeiten von Statements bzw. Bereichen:
Anhand von Fragen wie „Wer sind wir“, „Was verstehen wir unter...?“ oder auch Schlagworten wie „Kommunikation“, „Umwelt“, usw. nähert sich die Projektgruppe Schritt für Schritt den Leitsätzen für ihr Unternehmen.
- In Anlehnung an Fallbeispiel 1:
Den Vorschlägen der Mitarbeiter wird ein bereits existierendes Beispiel aus einer vergleichbaren Einrichtung gegenübergestellt. Die Projektgruppe kann durch Vergleich und Bewertung zügig zu formulierten Leitsätzen kommen.

Egal welcher Ansatz gewählt wird, entscheidend ist die Individualität und die Umsetzung des Leitbildes. Erst wenn deutlich wird, dass die Leitsätze diese eine Organisation ganz speziell betreffen und ihr als Richtschnur dienen, kann eine erfolgreiche Umsetzung möglich sein.

In irgendwelchen allgemeinen, gar pathetischen Gedanken über Kooperation und Zusammengehörigkeitsgefühl werden sich die Mitarbeiter kaum wiederfinden können!

Welchen Umfang hat ein Leitbild?

Es gibt unzählige Variationen von Leitbildern: eine Seite oder zwanzig Seiten; mit Bildern oder ohne Bilder; mit Profi Layout oder ganz einfach; als Hochglanzbroschüre oder als Word Dokument.

Das liegt letztendlich im Ermessen und den Möglichkeiten der einzelnen Organisation.

Aber zur Form gibt es durchaus auch Grundsätzliches zu sagen. So ist es empfehlenswert die Leitsätze mit Kommentaren zu versehen, im Sinne von „wir verstehen das so und so“, oder auch: „wir wollen das auf diesem Wege sicherstellen“. Zum einen ist der Weg zum Ziel dadurch dokumentiert und zum anderen erleichtern sie auch die Arbeit mit den Kennwerten und deren Formulierung.

Unerheblich von der Länge und Ausführlichkeit des Kommentars ist es wichtig eine „öffentliche“, komprimierte Fassung zu entwickeln (1-3 Seiten), die für Aushänge und das Internet geeignet ist.

Auch der Adressatenkreis ist ein wesentlicher Aspekt. Es muss Einigkeit darüber erzielt werden, ob das Leitbild nur intern herausgegeben werden soll, oder ob Kunden, Kapitalgeber, Partner und Öffentlichkeit miteinbezogen werden.

Das ist für die Festlegung der Bereiche, die das Leitbild abdecken soll, von großer Bedeutung. Was soll letztendlich alles formuliert und beschrieben werden? Für welche Bereiche soll das Leitbild gelten?

Mögliche Bereiche eines Leitbildes:

- Unternehmenspolitik (Ziele, Entwicklung, ökonomische Ausrichtung)
- Strategien (zukünftige Programme, Marktposition, etc.)
- Strukturgrundsätze (Aufgabenverteilung, Organisation, etc.)
- Führungsgrundsätze (Verhalten, Lernen, Partizipation, Vorbild, etc.)
- Mitarbeiterorientierung (Gestaltung der Arbeit, Mitbestimmung, etc.)
- Kundenorientierung (Flexibilität, Einbeziehen, etc.)
- Gesellschaft und Öffentlichkeit (Umweltschutz, Förderung, etc.)

Die formalen Anforderungen an Leitbilder⁶

1. Allgemeingültigkeit:
das Leitbild sollte eine Richtschnur in allen Bereichen des Unternehmens sein und von allen Mitarbeitern gleichermaßen anwendbar sein.
2. Wesentlichkeit:
das Leitbild sollte sich auf das beziehen, was die Organisation ausmacht, also auf ihre grundsätzlichen Belange.
3. Langfristige Gültigkeit:
das Leitbild sollte das Unternehmen auf längere Sicht bestimmen und nicht aktuelle Herausforderungen bzw. Projekte berücksichtigen.
4. Vollständigkeit:
das Leitbild sollte in dem Sinne vollständig sein, dass nicht nur Ziele formuliert werden, sondern auch einzuschlagende Strategien in finanzieller, ökonomischer und sozialer Hinsicht.
5. Wahrheit:
das Leitbild sollte wahre Absichten und Ziele beschreiben und dient nicht der Image Pflege. Daher ist es auch so wichtig, dass zunächst das Management sich mit der Thematik befasst und diese Ansätze reflektiert.

⁶ vgl. K. Bleicher, Leitbilder, Seite 41, Stuttgart, 1992

6. Realisierbarkeit:
das Leitbild kann und soll anspruchsvoll sein, aber nicht unrealistisch. Idealistische Wunschvorstellungen sollten sich im Leitbild nicht wiederfinden.
7. Konsistenz:
das Leitbild sollte in sich stimmig sein und nicht zu Missverständnissen und Unstimmigkeiten durch mangelnde Eindeutigkeit führen.
8. Klarheit:
das Leitbild kann zum Zwecke der Klarheit und Eindeutigkeit mit Kommentaren versehen werden.

Der wichtigste Schritt: Die Umsetzung

Sind die Mitarbeiter bereits durch Umfragen, Besprechungen, Mitarbeiterzeitschrift, usw. in die Leitbildentwicklung miteinbezogen worden, sollte das Leitbild nun ganz offiziell durch die Geschäftsführung verabschiedet und bekannt gemacht werden.

Das Leitbild muss jetzt präsent und öffentlich werden. Dazu gehört beispielsweise der Aushang des Leitbildes an einer repräsentativen Stelle des Hauses, die Bekanntmachung via Intra- und Internet und das erneute Vorstellen des Leitbildes in Bereichsbesprechungen.

Um die Umsetzung des Leitbildes so konkret wie möglich zu gestalten, kann es hilfreich sein, Prioritäten zu setzen. Entweder im Sinne von:

- da haben wir noch großen Nachholbedarf, da müssen wir dringend was tun,
- oder: das ist unsere Stärke, hier sollten wir noch besser werden, das zeichnet uns aus!

Dieses kann dann zum Beispiel in Form eines Jahresmottos thematisiert werden und damit die Bemühungen um das Leitbild fokussieren.

Eine andere Variante ist das schrittweise Herangehen. Es könnten je Leitgedanke sogenannte Meilensteine gesetzt werden, über die sich die Organisation dem endgültigen Ziel in Etappen nähert.⁷

Durchführbar sind beide Möglichkeiten nur, wenn sich die Umsetzung auch messbar machen lässt.

Dafür muss ein ganz eigenes Controlling Instrument geschaffen werden, das sowohl die Umsetzung überprüfen als auch steuern kann.

⁷ Das Bild von den Bergsteigern (siehe Seite 4) kann hier helfen: Bis zum Gipfel ist es ein weiter Weg – er ist erreichbar, aber es wird dauern – also gehen wir erstmal bis zur ersten Hütte. Dort überprüfen wir den Weg. Geradeaus weiter oder doch einen kleinen Umweg machen? Oder gibt es gar Nachzügler, auf die wir warten müssen? Vielleicht ist eine Pause notwendig. Wir können auch zurückschauen und uns auf die Schulter klopfen: wir haben schon eine ganze Menge geschafft! Ist man erst mal losgegangen und schon so weit gekommen, dann kann und will man auch mehr. Die nächste Etappe zum Gipfel kann in Angriff genommen werden.

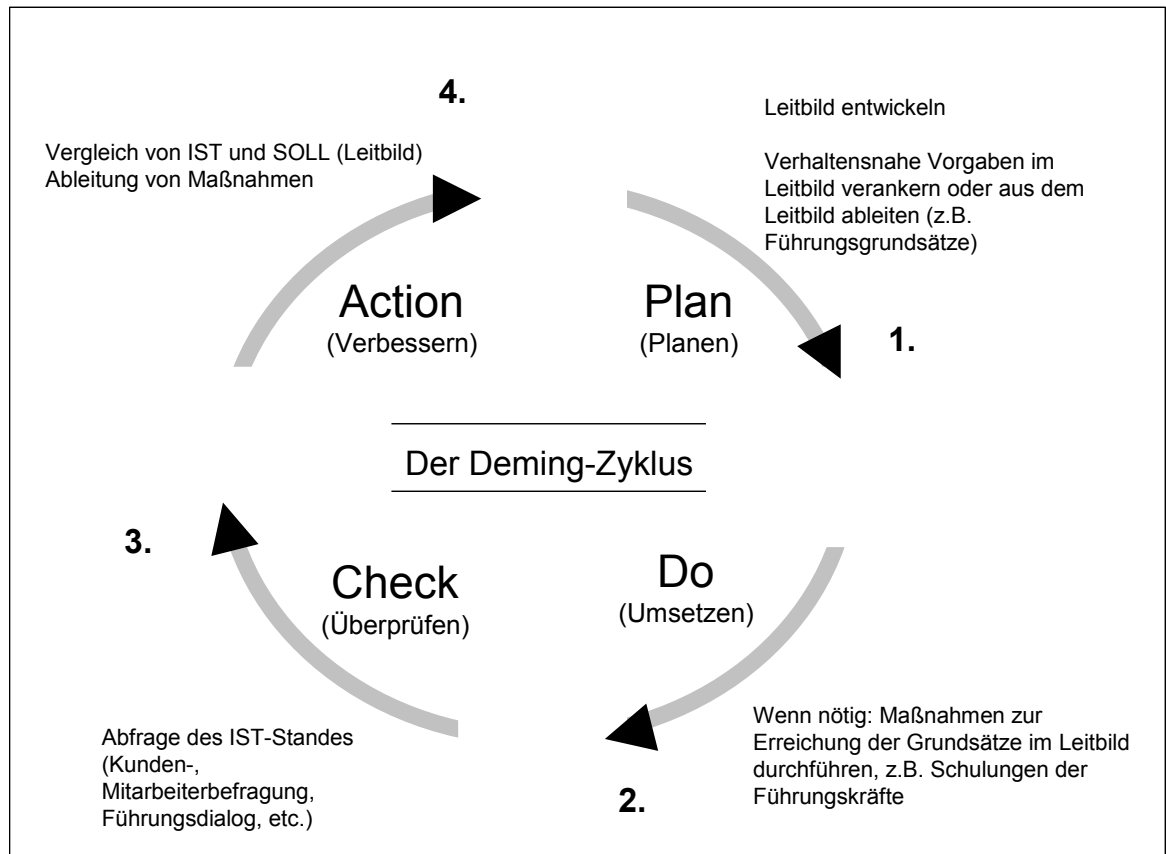


Abbildung 3: Leitbildentwicklung als spezifische Umsetzung des Plan-Schittes im Deming-Zyklus.

Bei der Leitbildentwicklung gilt immer der Grundsatz:

Jedem einzelnen Leitsatz muss dazu ein konkreter Kennwert hinterlegt werden.

Beispiel im Bereich eines Krankenhauses: „Wir informieren unsere Patienten und deren Angehörigen umfassend und beziehen sie in den Behandlungsablauf mit ein.“

Mögliche Indikatoren:

- In der nächsten Patientenbefragung wird genau dieser Punkt abgefragt.
- Hausarzt, Sozialdienst und/oder ambulante Dienste könnten über den Informationsstand der Patienten befragt werden.
- Es wird zur Regel gemacht, dass bei ärztlichen und/oder pflegerischen Visiten der Patient umfassend über das weitere Vorgehen informiert wird. Mittels Stichproben der Vorgesetzten (z.B. in der Dokumentation) kann die Handhabung dieses Instrumentes überprüft werden. Eine genaue Festlegung der Art und Weise solcher Stichproben wäre festzulegen.

Kritische Anmerkungen zum Thema Leitbildentwicklung

Trotz aller Mühen bei der Entwicklung eines Leitbildes gibt es keine Garantie für dessen positive Wirkung. Auch wenn die Diskussion um Vision, Mission und Ziele ausführlich und intensiv war, auch wenn alle Mitarbeiter eingebunden und gehört wurden; die Umsetzung steht auf einem ganz anderen Blatt.

Es gibt verschiedene Aspekte, die diesen Prozess so schwierig machen.

- Es soll in einem Leitbild kein Zustand, sondern ein (realistisches) Ideal beschrieben werden.
Wenn ein Ideal angestrebt wird, geht es um Entwicklung, also auch um **Veränderung**. Und diese Veränderung bezieht sich nicht nur auf einen Arbeitsablauf – so etwas zu ändern ist ja bekanntlich schon schwer genug -, sondern auf das Denken und Handeln der Mitarbeiter. Die geistige Haltung, die Unternehmenskultur soll sich womöglich verändern. Das kann nie und nimmer am „grünen Tisch“ geschehen.
Diese Hürde wird zu Beginn häufig unterschätzt. Leitbildentwicklung und Implementierung ist kein Selbstläufer!
- Es ist ein langer Prozess, auf den sich die Organisation einstellen sollte. Nur eine geduldige und **beharrliche Auseinandersetzung** kann Verhalten ändern. Das Leitbild muss demzufolge innerhalb des Unternehmens auch ein wesentlicher Gegenstand interner Debatten werden – dem Leitbild muss Gewicht verliehen werden!
- Die Umsetzung eines Leitbildes kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Führungskräfte dieses Leitbild akzeptieren, würdigen und mit Leben füllen. Eine Organisation, in der sich die Führungskräfte ihrer Verantwortung und Rolle nicht bewusst sind, kann in dieser Sache kaum gewinnen. Ohne Vorbildfunktion wird das Leitbild schnell zur Farce.
- Ein unspezifisches, zu allgemeines Leitbild wird niemanden ansprechen! Im schlimmsten Falle besteht das Leitbild aus einer Aneinanderreihung von pathetischen, inhaltsleeren Statements. Das Leitbild muss ein Bild von dieser einen Organisation geben: „Was uns von anderen abhebt und auszeichnet!“.
- Das formulierte aber ungelebte Leitbild kann dazu führen, dass genau das Gegenteil von dem entsteht, was ursprünglich angestrebt wurde: Mehr Frust, mehr Uneinigkeit, geringere Motivation, weniger Identifikation: „Wieder steht etwas nur auf dem Papier!“ „Hier ändert sich ja doch nichts!“
Die Projektgruppe ist frustriert, dass ihre Arbeit keine Früchte trägt; diejenigen, die sich Verbesserungen vom Leitbild erhofft hatten, sind enttäuscht; die Führung hat ein Projekt angestoßen, das im Sande verläuft und verliert an Respekt und Einfluss.

Das Ende vom Lied: mehr Schaden als Gewinn; nur die Skeptiker und Zyniker fühlen sich bestätigt.

Die einzige Möglichkeit diesen Risiken entgegenzutreten ist es, den Schwerpunkt des Projektes „Leitbild“ auf die Umsetzung und deren Evaluation zu legen.

Wenn von Beginn an dieser Ansatz klar verfolgt wird, kann ein Leitbild eine Veränderung einleiten und unterstützen, die alle Bereiche des Unternehmens umfasst.

So können z.B. auch schwache Bereiche innerhalb der Führung mit den Controlling Instrumenten erfasst werden. Mit dieser Hilfe können sich Führungskräfte schrittweise den im Leitbild beschriebenen Gedanken nähern. Wie schon zu Beginn erwähnt, ist ein Leitbild eine Kommunikations- und Orientierungshilfe, die Sicherheit im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Programmen und Strukturen gewährt („Hilfe zur Selbsthilfe!“).

Eindeutige und exakte Kennwerte zu den Inhalten der Leitsätze ermöglichen die Überprüfung und Bewertung der Umsetzungserfolge. Wird dieses Vorgehen von der Geschäftsführung mit Nachdruck unterstützt, kann ein Unternehmen die Leitbildentwicklung sehr gewinnbringend für sich einsetzen.

Waschzettel: was vor dem Leitbildprozess unbedingt geklärt sein muss!

Wieso?

- Was ist das Ziel?
 - Mehr Identifikation mit dem Unternehmen?
 - Festlegung normativer Vorgaben für die unterschiedlichsten Bereiche des Unternehmens?
 - Ist das Leitbild in einen größeren strategischen Prozess eingebettet?

Für wen?

- Wer ist der Adressat?
 - Alle Mitarbeiter?
 - Kunden, Partner?
 - Achtung: nach innen könnten andere Themen wichtig sein!

Wann?

- Wie viel Zeit steht für die Erstellung zur Verfügung?

Was?

- Was soll im Leitbild drinstehen?
 - Zu welchen Themen soll eine Aussage gemacht werden?
- Wie soll das Leitbild formuliert werden? Sprachliche Vorgaben?
 - Wie sollen die Aussagen formuliert sein?

- Wie umfangreich sollen die einzelnen Leitgedanken sein?
- Gibt es ein Beispiel? Eine Beispielvorlage? Ein Modell?
- Was soll erarbeitet werden? Ein Entwurf oder ein fix und fertiges Leitbild?

Wer?

- Wer soll das Leitbild erarbeiten?
 - Ist Teambildung unter den Projektteilnehmern ein Ziel?
 - Sind diejenigen, die das Leitbild formulieren sollen, freiwillig dabei oder abkommandiert?
 - Wird die Notwendigkeit eines Leitbildes gesehen? Gibt es Widerstände?
- Wenn Erarbeitung mit einer Gruppe:
 - Ist der Auftraggeber dabei? Wenn ja: wie dominant ist der Auftraggeber?
 - Kommt er später dazu?
 - Diskutiert die Gruppe abschließend die Ergebnisse mit dem Auftraggeber?
 - Wie viele Freiheiten hat die Gruppe (falls der Auftraggeber nicht dabei ist)?
- Inwiefern werden alle MA in den Prozess mit einbezogen?
 - *Befragung? Wenn ja: Auf die Formulierung der Fragen achten!*
 - *Was soll mit der Befragung erreicht werden?*
 - *Wäre es sinnvoll, alle Mitarbeiter (außer der Führung) erst dann einzubinden, wenn es um die konkrete Entwicklung von Maßnahmen geht (als Ideengeber)?*
- Interviews vorab?
 - Es kann hilfreich sein alle am Workshop beteiligten Führungskräfte vorab persönlich zu befragen und deren Erwartungen zu sammeln. Dabei muss ihr Anteil am Gelingen deutlich werden!

Und danach?

- Was schließt sich an die Erstellung des Leitbildes an?
 - Gibt es eine redaktionelle Nachbearbeitung? Von wem?
 - Wer gibt das ok für das fertige Leitbild?
 - Was passiert, wenn der Auftraggeber mit dem Leitbild nicht zufrieden ist?
 - Wie wird das Ergebnis danach an alle kommuniziert?
- Was resultiert aus dem Leitbild?
 - Inwiefern wird das Leitbild spürbar?
 - Welche Ziele sind mit dem Leitbild verbunden?

Literaturangaben

Berner, Winfried: www.umsetzungsberatung.de (Lexikon des Change Management)

Bleicher, Knut: Leitbilder, Stuttgart 1992

Bleicher, Knut: Normatives Management, Frankfurt, 1994

Braun, Günther E.(Hrsg.): Handbuch Krankenhausmanagement, Stuttgart, 1999

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, 5. Auflage, Berlin, 1992

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln, 5. Auflage, Berlin, 1992

Matje, Andreas: Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument, Wiesbaden, 1996