

## Leitbildarbeit, die BASIS der ORGANISATIONSKULTUR

Leitbilder beantworten im Innen (Mensch) und Außen (Organisation) folgende Fragen:

### „Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“

#### Vision

*Die Vision ist der Horizont, er dient dem Piloten als Ausrichtung!*

---

### „Was wollen wir gemeinsam erreichen?“

#### Ziele

*Die Ziele sind die Orte, die der Pilot tatsächlich erreichen kann!*

---

### „Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“

#### Haltung

*Die Haltung bestimmt darüber, WIE der Pilot und seine Crew die Passagiere während des Weges begleiten und behandeln.*

---

Durch die Konkretisierung dieser Fragen erhalten alle Teilhabenden klaren Aussagen darüber, wie im Unternehmen sowohl miteinander als auch mit den Aufgaben, die jeder zu bewältigen hat, gelebt und gearbeitet wird. Hierbei spielt der Führungsstil keine maßgebliche Rolle. Um Visionen als Ausrichtung auszuloten, braucht es Klarheit und Rahmenbedingungen für die Haltung und Organisation.

Unabhängig vom Führungsstil kann es in Organisationen / Unternehmen zu Unklarheiten oder Schräglagen kommen, die zu Stolpersteinen werden. Bei organisatorischen Problemen befinden wir uns auf der Sachebene. Diese Probleme sind zügiger zu beheben als Probleme, die auf der individuellen Wahrnehmung des Mitarbeiters basieren. Da ein jeder seine Wirklichkeit und ein jeder seine Bewertung hat, ist es so wichtig die Rahmenbedingungen für das Miteinander – sprich das im Leitbild aufgezeigte WIE – WIR – SIND klar und konkret zu formulieren. Es ist IHRE Ausrichtung!

Wie Unternehmensprobleme zukünftig wahrgenommen und mögliche Schräglagen justiert werden können, um eine sichere Landung zu ermöglichen, ist ein wichtiger Bestandteil der Leitbildarbeit, den wir mit Ihnen zusammen herausarbeiten wollen. Dazu nutzen wir die Transparenz zwischen Prozess und Werkzeugeinsatz.

Dies dient darüber hinaus der Legitimation von Gestaltungsentscheidungen (Delegationsbereiche): Wer hat wo genau, was zu sagen.

Außerdem ist es Orientierung für die Mitarbeiterschaft im Sinne der Horizontausrichtung: Da genau geht es lang, dort wollen wir hin und so trage ich bei.  
 Ein organisch lebendiges Leitbild, ist unabhängig vom Arbeitsbereich Orientierung und Halt für jeden Mitarbeitenden.

**Umsetzung:**



Die Entwicklung von Leitbildern ist oft Ausgangspunkt oder Bestandteil von Veränderungsprozessen. Durch den Entwurf eines positiven Leitbildes soll ein Fundament für positive Veränderung und Weiterentwicklung der Organisation geschaffen werden.

Wir unterscheiden dabei die Rolle des Leitbildes in Außenwirkung: Legitimation und Öffentlichkeitsarbeit, für Klienten, Kunden, Bürger und politische Meinungsführer soll die Frage „Wofür steht diese Organisation?“, eindeutig erklärbar sein und mit einem positiven Imageeffekt verbunden werden (innovativ, weitsichtig, ökologisch, verantwortlich, nachhaltig, etc...) und in der Innenschau: Leitbildentwicklung oder ein Leitbildwechsel sollte idealerweise mit einer selbstkritischen Überprüfung der Rollen und Funktionen in den Delegationsbereichen einhergehen, damit die Vision der Organisation klare Ziele definiert, die für die Mitarbeiter erreichbar sind und somit für den Kunden erlebbar werden.

## **Gefahren:**

Oft sind Leitbilder auch zu umfangreich, weil nichts Wichtiges vergessen werden soll. Um den scheinbar zu erwartendem Widerstand zu verringern, befinden sich nicht selten auch faule Kompromisse in Leitbildern. Viele Mitarbeiter wünschen sich dagegen einen klaren und eindeutig definierten Rahmen, indem deutlich auf den Start und Landebahnen gelotst wird und somit der eigene freie Handlungsraum sichtbar wird.

Zudem ist es wichtig, dass Leitbilder mit den zentralen Akteuren im Unternehmen in einem gemeinsamen Prozess entwickelt werden und man dies nicht der Marketing- oder Kommunikationsabteilung überlässt, ohne Mitarbeiter und Führungskräfte einzubeziehen. Sonst besteht die große Gefahr, dass Worthülsen ohne konkretisierte Bilder über das Unternehmen gehängt werden und in „pseudo partizipativen Prozessen“ dem Chaos der Weg bereitet wird.

Aber auch wenn alles gut läuft, kommt oftmals nach der ersten Begeisterung Ernüchterung oder gar Zynismus auf. Der größte Kritikpunkt hierbei: Nur selten haben diese Leitbilder etwas mit der tatsächlichen Unternehmenskultur zu tun, denn in vielen Fällen enthalten sie lediglich die Beschreibung von Wunschvorstellungen. Die Beschreibung der kulturellen Wirklichkeit bleibt dabei auf der Strecke.

Nach unserer Einschätzung wird in Leitbildern oft mit viel Aufwand ein Idealbild beschrieben, welches leider nur sehr wenig mit der Realität zu tun hat. Das trägt dann leider dazu bei, dass die Entwicklung eines Leitbildes nicht als Ausgangspunkt von positiven Veränderungen in einer Organisation wahrgenommen wird (ggf. auch erkannt wird). Ein unrealistisches Leitbild kann sich so als Ballast der Unternehmensentwicklung erweisen – dies ist mit allen mit allen Mitteln zu verhindern!

## **Unser Anspruch:**

Leitbilder müssen in ihrer tatsächlichen, sichtbaren Wirkung sowohl auf die strategische Ebene (Einrichtungsleitung) wie auf ALLE operativen Ebenen heruntergebrochen werden.

Letztlich müssen Sie klar und deutlich die Frage beantworten, was das Leitbild von jedem Akteur im Alltag an Handlungen, Verhalten und Haltung verlangt. Tun Sie das nicht, kommt es zu kontraproduktiven Gegeneffekten wie: *„Klar haben wir ein Leitbild, nur das interessiert hier keinen...“*

## Der Prozess und sein Verlauf, eine Übersicht!

Schritte	Inhalte	Ziel
1.	<b>Kernelemente:</b> WAS IST MIR WICHTIG	Klarheit – Zentrierung – Konkretisierung
2.	<b>Konkretisierung</b> der Kernelemente Auswirkung im Alltag – der Führungskräfte	Auswirkungen auf den eigenen Arbeitstaltag
3.	<b>Qualifikation</b> Führungstools Unterstützungshandwerk der Umsetzung untereinander und zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.	Einheitliche Tools zur Klärung der Themen im Miteinander – WIE -WAS - WODURCH
4.	<b>MA – Kick off</b> Sie sind die Akteure und benötigen den Rahmen der vorgegeben wird. Sie brauchen Transparenz.	Transparenz & Partizipation
5.	<b>Nachhaltigkeit</b>	bedarfsorientiert angepasst.



Petra Endres & Jürgen Mall

Unser Anspruch für IHR Mitarbeiter:

**„Klar haben wir ein Leitbild und wir leben das auch.“**