

Entwicklung eines Leitbildes als PE und OE-Prozess,

Horst E. Bertsch, 07942-941200, 1996

Das wertvollste, was ein Unternehmen besitzt, sind leistungsstarke und motivierte MitarbeiterInnen. Loyalität, Identifikation und Initiative im Sinne des Betriebs werden gefördert, wenn ein gemeinsamer Geist des Hauses herrscht und gepflegt wird. Unter dem Begriff LEITBILD werden Prozesse beschrieben, die der Mobilisierung dieser human resources und der Profilierung des Betriebes dienen. Auch in non-profit Einrichtungen ist dies vermehrt Thema. Aus verschiedensten Gründen befassen sich Trägerverbände und Einrichtungen mit der Entwicklung eines Leitbildes und der Profilierung innerhalb ihres Marktsegmentes.

Bei der Leitbildentwicklung liegt der Fokus stark auf ethischen, motivierend/werbenden und identifikationsfördernden Aspekten. Manchmal muß dieser Prozess abgekoppelt sein von anderen wichtigen Organisationsprozessen, wie beispielsweise der Ablaufquantifizierung und Leistungsbeschreibung für Entgeltverhandlungen. Dem letzteren dient Komplexität und Beschreibungstiefe, dem Leitbildprozess die Besinnung auf Klares, Orientierendes. Das Detail ist jedoch der Feind der Klarheit.

Psychologische und unternehmensberaterische Bezugsrahmen erscheinen mir hilfreich und besonders angezeigt zur Strukturierung und Spezifizierung der Aufgabe Leitbildentwicklung.

Zunächst einige Begriffsdefinitionen:

Def.: Unternehmenspolitik: die Unternehmenspolitik legt die *ethischen, wirtschaftlichen und politischen Grundsätze der Unternehmensführung fest. Sie formuliert Ziele und Werte, an denen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter, aber auch Kunden, die Öffentlichkeit etc. orientieren können.*

Zum Inhalt der Unternehmenspolitik gehören :

- die Umschreibung des Unternehmenszweckes
- die Stellung im betreffenden Wirtschaftszweig
- die Ertragsziele und Verwendungszweck
- das Verhältnis zu Staat und Öffentlichkeit, also die sozialen und gesellschaftspolitischen Ziele und ihr Verhältnis zu den rein wirtschaftlichen
- das Verhältnis zu Kunden, Eigentümern, Kapitalgebern
- das Verhältnis zum Management und zu den Mitarbeitern
- das Verhältnis und die Bewertung des Produktes (an sich und in den sozialen und ökologischen Dimensionen)

Aufbauend auf dieser Unternehmenspolitik differenzieren sich dann verschiedene Einzelpolitiken (mit den Grundfragen, die durch Ziele und Werte spezifische Ausrichtung bekommen):

Unternehmenspolitik

Forschung Produktion Marketing und Verkauf Finanzierung und Investition Personal

wohin ? wie ? für wen ? mit was ? mit wem?

Abbildung 1: Unterpolitiken und Grundfragen

Die Unternehmenspolitik hat meines Erachtens global und in ihren Unterpolitiken die Aufgabe, **Rahmenbedingungen festzulegen (Ziele, Werte, Normen)**, nach denen das Unternehmen funktionieren soll. Praktisch gelebt, erschließt sich ihr Wert aus der Wirkung und dem Ringen um ihn. Natürlich bedarf es, um ein Unternehmen zum unschlagbaren Team zu formen, mehr als eine schriftliche Firmenphilosophie und ein einheitliches Erscheinungsbild.

Deshalb braucht es neben der Formulierung der Unternehmensphilosophie unbedingt eine lebendige Auseinandersetzungskultur in der Mitarbeiterschaft um bedeutsame und tragende Werte. Um die Ebene der Bedeutung als auch die der konkreten Verhaltensumsetzung konstruktiv zu "streiten" ist der "Treibstoff" für die Authentizität des Prozesses und der Weg zur Kultivierung leitender Werte.

Def.: Corporate Identity: Ausdruck für den Prozess und den Vollzug der Werte und Ziele der Unternehmenspolitik durch Bewußtheit und Wahrnehmung der Organisationsrolle sowie authentische Abstimmung des Selbstbildes der Mitarbeiter mit der Ausstrahlungsabsicht des Betriebes (nach innen und außen).

Authentisch meint, daß die Werte errungen werden, die Auslegungen spürbar gelebt werden und es Achtsamkeit bedarf, daß Begrifflichkeiten nicht inflationär handzuhaben. Schöne Worte und Hülsen schaden der Absicht langfristig.

Die Schaffung einer gemeinsamen Identität wird begünstigt, wenn Werte und Ziele eines Unternehmens geklärt und soweit möglich auch sprachlich errungen und gefaßt sind. Dieser Prozess profitiert weiterhin davon, daß Prozessbeteiligte ein Rollenverständnis leben und reflektieren, in dem private Haltungen, Fachverstand und Funktionsverantwortung in der Einrichtung differenziert werden.

Def.: Leitbild: a.) Sammlung und Diskurs der ethischen, wirtschaftlichen und politischen Grundsätze der Unternehmenspolitik, so aufbereitet, daß sie i.d. R. produktorientiert und von den Adressaten (Mitarbeiter, Kunden,...) prägend und prägnant wahrgenommen werden können.

b.) wechselseitiger Spiegelungsprozess zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Jeweils Kommunikation des einen mit dem anderen, auf einem Bereich, in dem der eine bereits einen reifen (Persönlichkeits- bzw. Unternehmenswert) -Anteil ausgebildet hat und dessen Entwicklung eben jetzt für den anderen ebenfalls angezeigt ist. Spiegelhafte Kommunikation, weil ich im Gegenüber einen Teil meiner Möglichkeiten ahne, von denen ich bisher bewußt nichts sah und dieses Gewahrwerden ein Anreiz zur Weiterentwicklung darstellt. Der andere ist mir ein Leitbild (Begegnungsqualität).

Die Entwicklung des Leitbildes ist zunächst notwendigerweise ein top-down-Prozess und stellt eine Organisations-Entwicklungs bzw. -profilierungsmaßnahme dar. Sie bedarf einer baldigen Vernetzung nach oben zu Trägern und Verwaltungsräten wie auch nach unten zum Leben an der Basis. Frühzeitig muß offen von oben geplant und sensibel unten beteiligt werden.

Vorrangig wird Motor die Veränderungsabsichten des Unternehmens (Managements) an den Mitarbeitern sein (und/oder umgekehrt). Gelingt die ethische Auseinandersetzung, so tritt hinter der Gestaltungsabsicht als zusätzliches Moment (das Dichte und Wert schöpft) die Leitbildspiegelung (siehe b.) dazu. Somit erweitert sich sowohl das Profil und die Kompetenzen des Mitarbeiters (PE) als auch des Unternehmens oder Teilbereichen davon (OE) und aus dem Wechselspiel ergeben sich Kalibrierungen und Transformationen (**Growing company**).

Im folgenden schildere ich beispielhaft zwei Zugänge zum Thema/Prozess :

a.) Erarbeitung von Grundwerten der Organisation und der Personen (Leitbildprojektion):

- *Organisieren Sie sich 30 min Raum und Muße und stellen Sie sich folgenden Fragen in Selbstbesinnung (je Frage 5-10 min):*

Arbeitsblatt Leitbild-Spiegelung:

1. was für Werte sind mir wichtig in der Alltagsarbeit zu bergen?

2. welche inneren Bilder, Gefühle und Gedanken begleiten mich, wenn ich solche Werte im Alltag handelnd vollziehe?

3. welche Ziele von 1. verfolgt die Einrichtung? wie?

4. wie sieht unsere Beziehungskultur aus?

a. in Bezug auf Führungsstil?

welche Werte sichert das? welche nicht?

b. wie spiegeln sich Werte in Gremien- und Besprechungskultur?

c. wie in der Kooperation und im Klima des Hauses, wie in der Streitkultur?

d. wie spiegeln sich Werte im professionellen Selbstverständnis von einem selbst? von Kollegen?

5. welche Mitgestaltungsmöglichkeit auf unsere Werte bekommen unsere Klienten/ Kunden/ Partner?

6. wer in meiner Organisation sollte von dem wissen, was mich gerade bewegt und mit wem bilde ich eine konstruktive Allianz für diese Anliegen? wie könnte das Management diese Aufgabe zu seiner Sache machen?

Ausgehend von diesen Überlegungen kann nun parallel die Unternehmensphilosophie konkretisiert werden und die Managementebene sich folgende Dimensionen (ggf. mit externem Moderator) erarbeiten:

b.) Profilbeschreibung der Unternehmensphilosophie und der Unternehmensdimensionen in der Kick-off-Klausur

LEISTUNGEN/PROZESSE

BINNEN- AUSSEN-

STRUKTUR STRUKTUR

SOFT FACTS/ soziale SPIELREGELN

Abbildung.2: vier Dimensionen der Unternehmensentwicklung

Die Dimensionen sind so gewählt, daß die Einzelpole unabhängig voneinander sind und jeweils über beide diagonal dazustehenden Pole wirken. Bsp.: soziale Spielregeln gelten in Binnen wie in Außenstrukturen; Binnenstrukturen wirken sich auf soft facts ebenso aus wie auf Leistungen und Prozesse

Zu den verschiedenen Dimensionen empfehlen sich folgende vertiefende Fragestellungen:

a: Leistungen und Prozesse:(meint: was tun wir auf welchen Weg)

- was ist unsere Ethik hinter den Leistungen und Prozessen?
- was sind unsere Aufgaben und Leistungsfelder?
- was sind unsere Leistungen und Produkte im Einzelnen?
- was sind unsere Hauptprozesse?
- was sind unsere Erklärungsgewohnheiten für unsere Effekte (Episthemiologie)?

- wie lauten unsere Kriterien für Leistung, Erfolg und Professionalität?
- wodurch erzeugen wir Mehrwert(Umsatz/Einnahmen/Profit)?
- welchen Bedarf an Fähigkeiten und Vollmachten haben wir dafür?

b:Soft facts/ soziale Spielregeln: (meint: wie tun wir es)

- welche Spielregeln gelten für Kooperation und Zusammenhalt?
- wie erreichen wir Balance von Bezogenheit und Autonomie?
- wie erreichen wir Identifikation mit der Einrichtung?
- wie leben und werben wir für Vertrauen, Verlässlichkeit, Teamgeist?
- wie definieren wir Erfolg?
- welchen Umgang mit Konflikten und Interessensunterschieden vereinbaren wir?

c: Binnenstruktur:(meint: wie ist die innere Ordnung)

- wie sieht eine sinnvolle Zuordnung von Zuständigkeit/ Verantwortung/ Macht/ Fachaufsicht aus?
- wer wäre von einer Veränderung am meisten betroffen?
- wer hätte es leichter/gleich/schwerer?
- welche veränderten Zusammenarbeitsbedingungen hätten wir?
- welche Prioritäten ändern sich?
- welche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ändern sich?
- mit welchen Kapazitäten geht das?

d: Außenstruktur:(meint: wie ist der Bezug zu den anderen außerhalb der Einrichtung?)

- wer sind unsere (neuen) Kunden?
- wer unsere Auftraggeber?
- wer dient wem mit was?(externe Kooperationspartner/soziale Netzwerkeinbindung)
- wer könnte uns ersetzen/ konkurrieren? mit was?
- welche Informationsanforderungen stellen sich?
- welche Kommunikationsanforderungen stellen sich?
- was sind unsere Schlüsselbeziehungen?
- wie lautet unser Marketingkonzept?
- wie wirkt unser gelebtes Selbstkonzept nach außen?

In einer solchen Kick-off-Klausurtagung des Managements werden weitere Vorgehensweisen wie **Delegation** von Zuarbeiten, **Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten** und ein **Prozesskoordinator festgelegt**, der an die Einhaltung von Vereinbarungen erinnert und Informationen kanalisiert und bündelt. Desweiteren entsteht ein vorläufiges fortzuschreibendes Gesamtdesign des Prozesses, in dem sich auch die Rolle und der Auftrag der Mitwirkenden spezifiziert und angestrebte Ergebnisse konkretisieren.

So wurden beispielsweise in verschiedenen Organisationen bzw. Bereichen Schritte erreicht wie:

- - **Formulierung eines Leitbildtextes einer Abteilung als Selbstverständniserklärung nach außen und oben**

- **Veränderungen von Kommunikationsstrukturen und Ritualen:**

-regelmäßige themenzentrierte **Jour- fixe**

-Ritual: **Wert der Woche**: Interne betriebliche Diskussion vom jeweiligen Wert der Woche, den das Leitungsgremium vorgibt und der an der Basis auf seine Bedeutung, verhaltensmäßige Umsetzung als auch seiner Implementierung hin diskutiert, gelebt und reflektiert werden

- **Erarbeitung eines Dienstleistungselbstverständnisses und - profils eines Bereichs verbunden mit einem Organisations- und Kommunikationskonzepts nach einer betrieblichen Umstrukturierung**

Zusammenfassung:

Die **Entwicklung eines Leitbildes** ist für viele Einrichtung bedeutsam genug, um es professionell anzugehen. Ausgehend von praktischen Erfahrungen in der Begleitung solcher Prozesse werden aus organisationspsychologischer Perspektive Begriffsdefinitionen eingeführt sowie eine Erarbeitungsstruktur anhand von Selbstbesinnungsfragen und einem Kick-off-Workshopdesign vorgestellt. Sie spezifizieren und differenzieren Überlegungen, wie und was Leitbildentwicklungen in Organisationen, Bereichen und Personen entwickeln und wachsen lassen kann, sodaß als Ziel eine lebendige greifbare Wertorientierung des Betriebs deutlich wird und die Unternehmenskultur zu einer **Growing Company** beiträgt.