

LEITBILD – ENTWICKLUNGSPROZESSE

– wohin des Weges?

(Auszug aus Diplomarbeit von Harri Morgenthaler et. al. – Nachdiplomkurs NDK Hochschule für Technik und Wirtschaft und Tourismus HTW Chur, 1998)

1. EINLEITENDE ZUSAMMENFASSUNG

Leitbilder sind keineswegs bloss «Modegags». Der anhaltende Trend zur Spezialisierung führt immer häufiger zu Orientierungsschwierigkeiten innerhalb der Belegschaft von Organisationen. Unternehmungen sehen sich deshalb vermehrt mit Kommunikationsaufgaben gegen innen und aussen konfrontiert. Einerseits ist das Leitbild in ein Managementkonzept einzubinden. Andererseits beschreibt es Zweck, Vision, Ziele, Werte und Verhaltensgrundsätze einer Institution. Die prozesshafte Erarbeitung unter Einbezug mindestens einer Vertretung aller Hierarchien und/oder Betroffenen ist von zentraler Bedeutung für die Identifikation und für die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Leitlinien.

Die vorliegende Diplomarbeit gibt Auskunft über Motive, Ziele, Vorgehensweisen, Orientierung und Auswirkungen von Leitbild-Entwicklungsprozessen einer Realschule, einer mittelgrossen Gemeinde und eines Kantons. Der Vergleich der drei Prozesse zeigt vor allem Gemeinsamkeiten, aber auch einige jeweils für die einzelnen Institutionen spezifische Unterschiede im Leitbild-Entwicklungsprozess auf. Die Ergebnisse der Analyse münden in einem Vorgehensraster für Leitbild-Entwicklungsprozesse. Die drei Einzelteile der vorliegenden Arbeit stellen daher je ein Drehbuch eines Leitbild-Entwicklungsprozesses der Institutionen der Autoren, nämlich für die AIDS-Hilfe Graubünden, das Kantonale Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit KIGA sowie für die Gemeinde Zizers, dar.

2. LEITBILDER – EINE THEORETISCHE AUSEINANDERSETZUNG

Die gegenwärtig von Politik und Wirtschaft inflationär gebrauchten Schlagwörter wie Globalisierung, Deregulierung, Technologisierung sowie die Welle von Firmenfusionen beweisen es uns jeden Tag auf 's Neue – die Welt ist in Bewegung geraten. Den sich gegenwärtig vollziehende Übertritt vom seit 200 Jahren andauernden Industrialisierungszeitalter in das Kommunikationszeitalter verstehen längst nicht alle Menschen als Herausforderung. Im Gegenteil, die Beschleunigung und Dynamik der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Vorgänge, die bewältigt werden wollen, führen zu einer allgemeinen Orientierungslosigkeit. Diese mangelnde Orientierung sowie der anhaltende Trend zum Spezialistentum erschweren Klarheit, Konsens, Identifikation sowie das Erkennen von Zusammenhängen.

So sehen sich Unternehmungen und immer häufiger auch Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen mit dem Phänomen konfrontiert, dass die bei Angestellten und Kundschaft gleichermassen festzustellende Verunsicherung zu erheblichen Problemen führt. Bleicher (1994,11) meint dazu: «*Wenn (...) von einer Sinnkrise in Wirtschaft und Gesellschaft die Rede ist, dann hat dies etwas mit der Entwicklung einer vermehrten Verunsicherung in weiten Kreisen über Zweck und Absichten von Institutionen und ihrer Wertung zu tun.*» Soziale Systeme (Unternehmungen etc.) sehen sich deshalb vermehrt mit gewaltigen Kommunikationsaufgaben gegen innen und aussen konfrontiert. Als Kommunikationsmittel bieten sich Leitbilder an und diese werden in diesem Zusammenhang zum Ausdruck einer Unternehmensphilosophie. Sie werden somit zum «*Transfermedium zwischen Absichten und Akzeptanz, wie zwischen Prinzipien und Praxis.*» (Bleicher, S. 11)

Ein Leitbild ist demnach eine Orientierungshilfe und stellt ein realistisches Idealbild einer Organisation dar. Es enthält die grundsätzlichen und damit allgemeingültigsten, aber auch abstraktesten Vorstellungen über die angestrebten Ziele und Verhaltensweisen. Wie eingangs erwähnt, ist die Welt um uns herum im Wandel. Diesem allgemeinen Trend können sich auch Organisationen, Firmen und immer öfters selbst Gemeinden nicht entziehen. Leitbilder bilden hier ein wichtiges Instrument beim Change Management, d.h. beim Übergang von der bestehenden Unternehmens- zur künftigen SOLL-Kultur. Ob ein Leitbild diese Aufgabe erfüllen kann, hängt weitgehend von der Akzeptanz bei den Betroffenen ab. Ein partizipatives, prozessorientiertes Vorgehen bei der Leitbildderstellung ist der wichtigste Schritt in diesem Kulturwandel in Organisationen und Unternehmungen.



3. LEITBILDERSTELLUNG NACH DEM ST. GALLER MANAGEMENTKONZEPT

Betrachtet man die Leitbilder von Unternehmungen und Institutionen so ist auffällig, dass bezüglich Qualität und Quantität von Leitbildern ganz verschiedene Ansichten bestehen. So werden z.B. 10 Kurzgrundsätze auf Hochglanzpapier ebenso als Leitbilder bezeichnet wie solche, die in Buchform herausgegeben werden. Der Verdacht liegt deshalb nahe, dass es sich bei vielen Leitbildern häufig um allgemein gültige Formulierungen handelt, die aus anderen Leitbildern zusammengetragen worden sind. Es vermag denn auch kaum zu verwundern, dass die Akzeptanz solcher Pauschalaussagen nicht allzu gross ist und der Vorwurf, das Ganze sei bloss ein Modegag, rasch auftaucht. Davon ausgehend, dass Leitbilder das gesamte Management beeinflussen, hat Knut Bleicher das St. Galler Managementkonzept als Bezugsrahmen für die Leitbilderstellung gewählt.

Kernelemente dieses Managementkonzeptes sind die Ganzheitlichkeit der Betrachtung sowie die Integration vielfältiger Einflüsse in einem Netzwerk von Beziehungen. Grundlage des Konzeptes bildet die Unterscheidung folgender drei Dimensionen: einer normativen, einer strategischen sowie einer operativen Dimension. *«Im Sinne einer integrierten Managementbetrachtung ist dabei von der gegenseitigen Durchdringung aller Dimensionen auszugehen. Leitbilder wollen diesem Integrationsgedanken in ihren Formulierungen gerecht werden.»* (Bleicher 1994,15). Durch das Einbinden in ein Managementkonzept erhöht sich der Stellenwert und vor allem die Praxisrelevanz von Leitbildern markant. Leitbilder bilden somit die Grundlage für die künftige Entwicklung von Organisationen und Firmen und beeinflussen das Management auf den drei obenerwähnten Managementebenen. Folgende vier Faktoren müssen, im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise, in ein Leitbild einfließen:

- Unternehmens- und Managementphilosophie als Verhaltensmuster
- Unternehmenspolitik und Strategien
- Strukturgrundsätze der Unternehmensverfassung, Organisationsstrukturen u. Managementsysteme
- Verhaltensgrundsätze für unternehmenskulturgeprägte Führung und Kooperation

Ein Leitbild darf nicht losgelöst von Realitäten erstellt werden, sondern muss in ein Managementkonzept eingebunden werden. Selbst die Bedeutung des Prozesses der Leitbilderstellung darf nicht unterschätzt werden. *« Es ist der Weg, der zum Leitbild führt, die Überlegung, die das Management und die Mitarbeiter dabei anstellen müssen (...) nicht jedoch der Inhalt. Institutionale wie individuelle Lernprozesse bei der Leitbilderarbeitung weisen damit letztlich den Weg der Unternehmung in die Zukunft».* (Bleicher 1994,67)

4. DIE BEDEUTUNG DES LEITBILDS IN DER NON-PROFIT-ORGANISATION

Das Leitbild der Non-Profit-Organisation (NPO) mit psycho-sozialer und/oder pädagogischer Ausrichtung stellt eine klare Auflistung und Definition von permanenten Werten und Zielen der Institution dar. Es dient als Bezugsrahmen für das Selbstverständnis und das Verhalten (Probst 1994, 140 ff.). Die Leitbildentwicklung dient der Schaffung von Sinn bzw. der Prägung oder Beeinflussung der Organisationskultur. Die Erarbeitung im Gruppenprozess bietet die Basis für die gemeinsame Identität und für das Wir-Gefühl. Die so entstehende Kultur stellt den Bezugsrahmen für das Handeln her und dient als normatives Orientierungsraster.

Die Klientel der NPO sind Menschen mit Anliegen, Problemen, Ressourcen und Defiziten. Um nach ethischen Grundsätzen handeln zu können, ist für das Personal einer NPO ein reflexiver Prozess, der Werte, Normen und Glaubensvorstellungen sowie normative Orientierungen in Frage stellt, notwendig. Sozial Tätige sind ein Abbild des gesellschaftlichen Wertepluralismus. Es ist nicht einfach, einen gemeinsamen Nenner in Bezug auf Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen zu finden. Da ein solcher für eine wirkungsvolle Arbeit wichtig ist, muss er als dialogischer Prozess von ausführenden Teams und strategisch entscheidenden, vorstehenden Gremien erarbeitet werden.

5. DER CHARAKTER DES LEITBILDS IN DER NPO

Das Leitbild ist ein kurzes, prägnantes Dokument, welches Zweck, Vision, längerfristige Ziele, Werte und Verhaltensgrundsätze der Institution beschreibt. Es zeichnet ein zukunftsgerichtetes Idealbild der Organisation, das aber erreichbar sein sollte. Das Leitbild nutzt den Spielraum, den Gesetz und Leistungsauftrag offen lassen. Es hilft, intern eine tragfähige Kultur aufzubauen, Identität und Orientierung zu geben und extern ein markantes Profil zu zeigen. Dem Entwicklungsprozess kommt grösste Bedeutung zu, mehr als dem eigentlichen schriftlichen Dokument. Anhand der im Leitbild ausformulierten Werte, Verhaltensgrundsätze, Ziele und Visionen soll die alltägliche Arbeit evaluiert werden können. Wo notwendig, sollen Korrekturen in den Handlungsweisen der Institution und seines Personals vorgenommen oder die Weiterentwicklung des Leitbilds in die Wege geleitet werden.



6. INHALTSRASTER FÜR LEITBILDER IN DER NPO

Kurze, prägnante Leitbilder haben in der NPO grössere Umsetzungschancen. Der folgende Katalog (Strittmatter 1996, 21) kann helfen, vorhandene Ideen einzuordnen, Einseitigkeiten zu vermeiden bzw. Lücken zu entdecken:

- Werte und Ziele (Menschenbild, Gesellschaftsbild, Grundwerte, Zielschwerpunkte, Schlüsselqualifikationen)
- Strategien / Methoden
- Beziehungen nach innen (Umgang unter Personal, Prinzipien in der Konfliktbearbeitung, Formen der internen Zusammenarbeit, Mitverantwortung, Mitsprache, Mitbestimmung, Führungsgrundsätze)
- Strukturen
- Ressourcen (Personalförderung, Weiterbildungspolitik, Institutionsentwicklung, Mittelbeschaffung, Mittelverwendung, Überzeitenregelung)
- Beziehungen nach aussen (Stellung der Institution in der soziokulturellen Umgebung, Beziehung zu Behörden und Politik, Öffentlichkeitsarbeit, externe Zusammenarbeit)

7. EMPFEHLUNGEN FÜR PHASENVERLAUF IM LEITBILDENTWICKLUNGS-PROZESS

Die Autoren der vorliegenden Diplomarbeit haben folgenden idealtypischen 15-stufigen Phasenverlauf für die Erarbeitung eines Leitbildes erarbeitet:

1. Initiative zum Leitbild-Entwicklungsprozess wird ergriffen
2. Entscheid über den Beizug einer externen Beratungsfirma, evtl. nur Coaching
3. Grundsätzliche Ziele des Leitbild-Entwicklungsprozesses definieren
4. Entwickeln des Drehbuches inkl. Zeithorizont, Budget u. Personaleinsatz
5. Def. Entschluss der Entscheidungsträger zum Leitbild-Entwicklungsprozess
6. Bildung einer Projektgruppe zur Erstellung des Grobkonzeptes
7. Aufnahme SOLL-/IST-Zustand und Gefahren-/Chancenprofil (evtl. mit Hilfe externer Experten)
8. Erstellen des Leitbild-Entwurfes
9. Vernehmlassung bei Betroffenen und evtl. Interessierten
10. Überarbeitung von Rückmeldungen und Aktualisierung des Leitbildes
11. Präsentation des Leitbildes bei den Auftraggebern/ Entscheidungsträgern
12. Formelle Genehmigung des Leitbildes durch Betroffene (z. B. Mitarbeiter etc.)
13. Umsetzung des Leitbild durch die Erarbeitung konkreter Massnahmen und Projekte
14. Permanente Erfolgskontrolle (Controlling) und laufende Aktualisierung und Anpassung
15. Neues Leitbild erarbeiten, falls sich die Rahmenbedingungen stark verändern

8. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die Leitbild-Entwicklungsprozesse werden von allen Interviewten als sehr interessante, aber auch stark fordernde Aufgabe geschildert. Einigkeit herrscht auch in der Einsicht, dass sich der Aufwand in jeglicher Hinsicht gelohnt hat. Eine zentrale Rolle im Leitbild-Entwicklungsprozess spielt aufgrund dieser Erfahrungen die Planung. In diesem Sinne hoffen wir, mit dieser Arbeit dazu beizutragen, dass die Planungsphase möglichst realistisch und effizient erfolgen kann. Da wir aus zeitlichen Gründen keinen eigentlichen Leitbild-Entwicklungsprozess selbst durchspielen können, beschränken wir uns in den nachfolgenden Einzelarbeiten darauf, ein Drehbuch, basierend auf den Erfahrungen aus diesem Teil der Arbeit, für unsere eigenen Institutionen zu erstellen. Es ist jedoch unser erklärtes Ziel, im Anschluss an unsere Ausbildung dieses Drehbuch in der Praxis zu verifizieren und einen Leitbild-Entwicklungsprozess einzuleiten und durchzuführen.



9. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Bleicher, K. Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel; Zürich Verlag Neue Zürcher Zeitung, 1994
- Morgenthaler, Harri et. al. Der Leitbild-Entwicklungsprozess. Analyse bestehender Leitbilder und Erarbeitung eines Leitbildentwicklungs-Ansatzes (...). Unveröffentlichte Diplomarbeit Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, 1998
- Schedler, K. Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. 2. Auflage, Haupt: Bern; Stuttgart; Wien, 1996

Harri Morgenthaler
dipl. Coach und Supervisor BSO

Grüsch, Januar 2008

