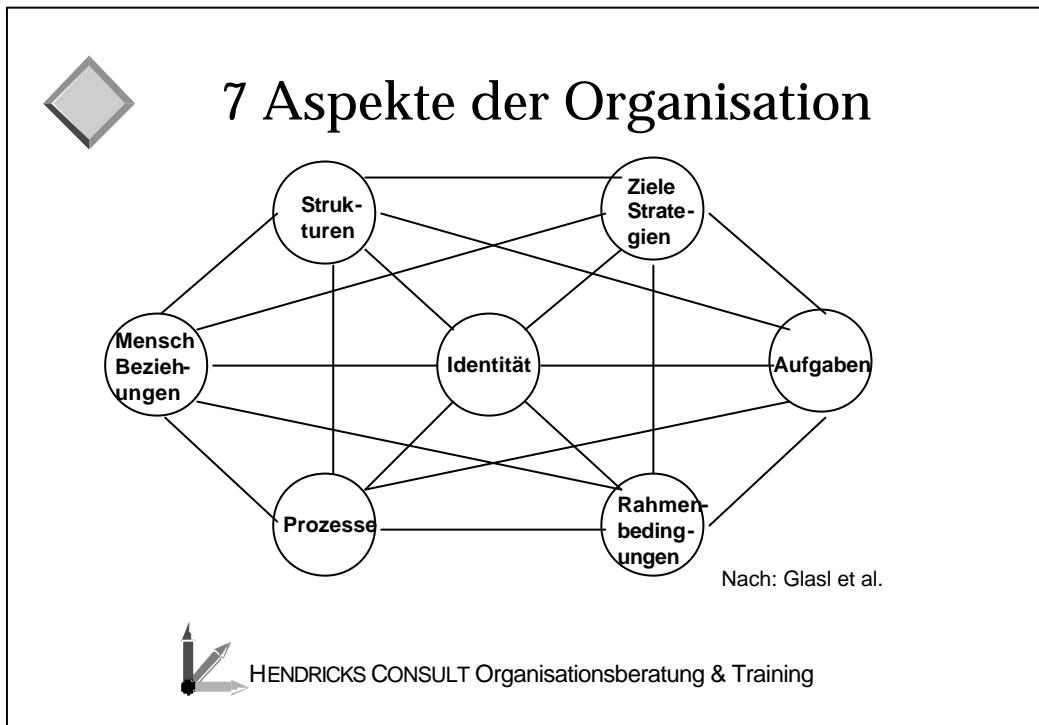


# Leitbildentwicklung für Umweltzentren - Wie wird's gemacht?

-Material zum Vortrag-



Die Vielfalt der Umfeldbedingungen erfordert mehr Klarheit über die Richtung und die Hauptaufgabe einer Organisation. Dies stellt sich nicht von allein ein. "Junge" Organisationen bilden sich in der Regel aufgrund einer klaren Zweckbestimmung. Die GründerInnen haben ja ein Ziel und Vorstellungen, was sie brauchen, um es zu erreichen. Wird eine Organisation

- älter (= sich ändernde Einflüsse des Umfeldes) und / oder
- wächst sie (neue Personen, Anpassung der Strukturen),

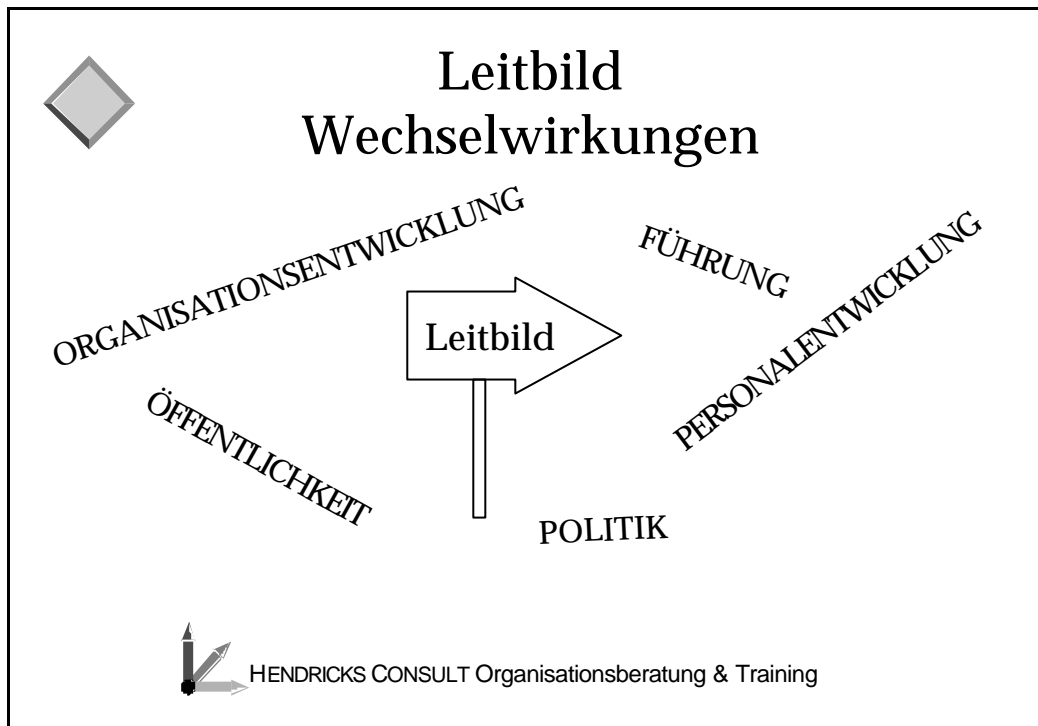
wirkt sich dies auch auf die ursprünglichen Leitbilder aus. Sie werden z.B. nicht mehr von allen geteilt, oder passen nicht mehr zu den geänderten Bedingungen. Oft führt ein diffuses Unwohlsein zu dem Interesse, ein Leitbild zu entwickeln. Sieht man genauer hin, finden sich typische Anlässe für die Leitbild-Entwicklung:

- Neuausrichtung der Organisation nach innen und / oder nach außen
- Unklare Strukturen / Effizienzmängel
- Zielbestimmung für OE / PE

Die Entwicklung eines Leitbildes ist selbst ein zentrales Element sowohl von Organisationsentwicklung wie auch von Personalentwicklung.

Leitbildentwicklung findet natürlich nicht im luftleeren Raum statt, sondern steht in Wechselwirkung mit vielen anderen Elementen. Das ergibt sich schon aus den unterschiedlichen Aspekten, die eine Organisation in sich bestimmen.

Hinzu kommen Wechselwirkungen mit dem Umfeld der Organisation.



- 
- Das Diagramm zeigt die Grundannahmen zur Leitbildentwicklung. Ein zentrales Element ist ein graues Dreieck. Darunter steht der Titel 'Leitbild - Grundannahmen'. Darunter sind vier Punkte aufgelistet, die jeweils mit einem viereckigen Symbol beginnen. Unten links ist ein Logo mit einem Pfeil und der Text 'HENDRICKS CONSULT Organisationsberatung & Training' zu sehen.
- ## Leitbild - Grundannahmen
- ❖ Leitbildentwicklung ist Führungsaufgabe
  - ❖ alle MitarbeiterInnen tragen in sich Leitvorstellungen über die Organisation und ihr eigenes Handeln
  - ❖ Arbeit am Leitbild heißt, individuelle Werte und Ziele auszutauschen und zu einer gemeinsamen Ausrichtung zu verdichten
  - ❖ Die Realisierung hängt davon ab, inwiefern die MitarbeiterInnen integriert sind.
- nach: F. Heidenbluth/M. Schwonnek 1996

Was mit einer Leitbildentwicklung erreicht werden soll:

Wissen, woran man/frau ist!

**Leitbild soll...**

- \* einen Maßstab liefern dafür, ob wir das Richtige machen und ob wir es richtig machen.
- \* versuchen, die Kultur der Organisation neu zu definieren, indem
  - \* ein Konsens aller Beteiligten über Ziele und Aufgaben der Organisation versucht wird;
  - \* der Sinn der Arbeit zum Ausdruck gebracht wird;
  - \* die Entwicklungsrichtung der Organisation definiert wird;
- \* und damit
  - \* motivieren und orientieren
  - \* nach außen positiv wirken

**Leitbild ist...**

- \* in den Kontext der Organisation eingebunden;
- \* klar und verständlich;
- \* eindeutig;
- \* realistisch
- \* nie endgültig.

**Leitbild braucht...**

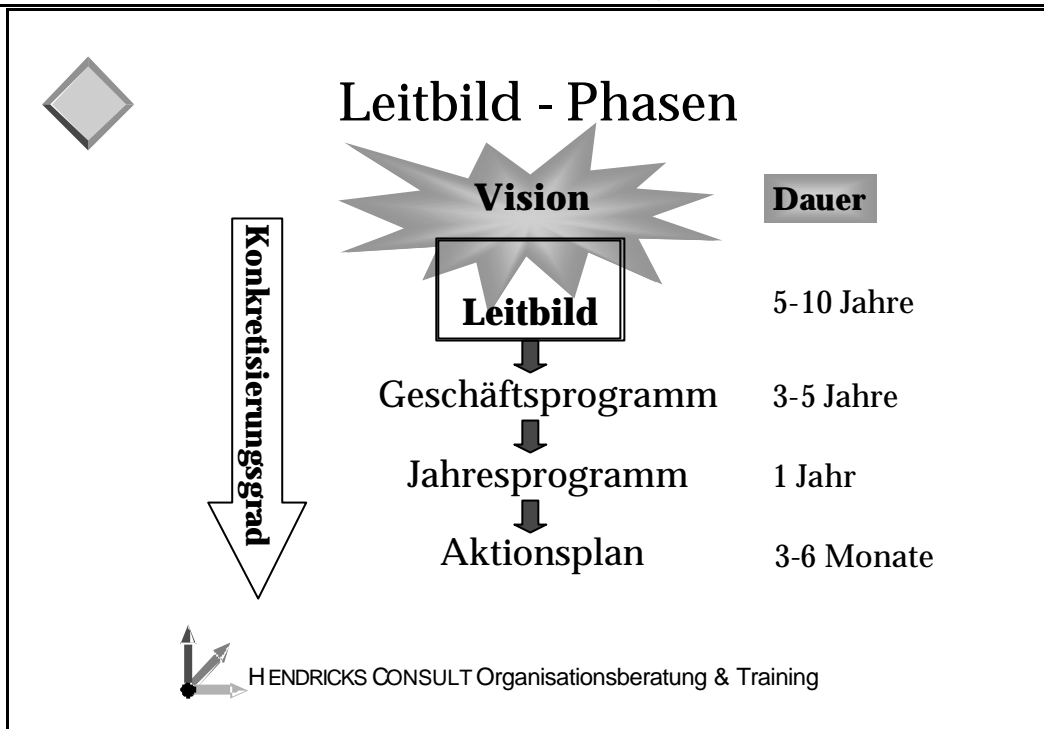
- \* die Einbeziehung aller Ebenen der Organisation bzw. des Organisationsteils, für den es gelten soll;
- \* die offene Klärung unterschiedlicher Standpunkte.

**Leitbild führt...**

- \* zu einer grundlegenden Klärung scheinbar selbstverständlichen Gemeingutes, dessen Realitätsgehalt aber in der Regel vorher nie überprüft wurde. Die magische Vorstellung von einem "automatisch" vorhandenen Leitbild wird ersetzt durch ein *bewusstes* Leitbild.

Dieser Prozess ist ein zentrales Element sowohl von Organisationsentwicklung als auch von Personalentwicklung.

## Wie geht man / frau vor?



Besonders wichtig ist es, nicht bei der Formulierung eines Leitbildes stehen zu bleiben, sondern die Folgeschritte auch zu gehen: Konkretisierung, Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen! Erst dann wird die Erarbeitung eines Leitbildes mehr sein als eine unverbindliche Übereinkunft über das, was gemeinsamer Wunsch ist.

Diese Phasen müssen nicht riesige Dimensionen haben, wie ihre Bezeichnungen vielleicht suggerieren. Kleine Schritte sind auch wichtig, und die Dimensionen müssen der Größe der Organisation angemessen sein.

## ◆ Leitbildentwicklung in der Praxis 1

1. Klärung der Rahmenbedingungen
  - Wollen wir ein Leitbild mit allen Konsequenzen?
  - Können alle einbezogen sein?
  - Welchen Spielraum haben wir, Änderungen auch umzusetzen?
2. Workshop zur Leitbildentwicklung
  - Entwicklung eines Soll-Profiles
  - Zielklärung (fixiert als Text, Symbole, Bilder)(In großen Organisationen Bildung einer Arbeitsgruppe)



HENDRICKS CONSULT Organisationsberatung & Training

## ◆ Leitbildentwicklung in der Praxis 2

3. Konfrontation mit dem betrieblichen Alltag
  - *Umsetzen*, leben und Auseinandersetzung mit dem Leitbild
  - Evtl. sind Fortbildungen für MitarbeiterInnen erforderlich
4. Überprüfung und Erprobung des Leitbildes
  - Anpassung / Überarbeitung nach einem festgelegten Zeitraum
5. Präsentation (Marketinginstrument!)
  - Politik
  - Öffentlichkeit



HENDRICKS CONSULT Organisationsberatung & Training

Beispiel für den Ablauf eines Auftakt-Workshops:

1. Informationen zum Thema, damit alle auf dem gleichen Wissensstand sind.

- 
2. Gruppen<sup>1</sup> bilden. Jede Gruppe muss alle Fragen beantworten. Die Fragen bilden zugleich die Gliederung des späteren Leitbildes!
    - Was ist unser gemeinsames Hauptanliegen (übergeordnete Ziele)?
    - Nach welchen Grundsätzen wollen wir unsere Aufgaben wahrnehmen?
    - Wie soll die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen untereinander gestaltet werden?
    - Wie soll die Beziehung zwischen den Mitarbeiterinnen und dem Vorstand / der Leitung gestaltet werden?
    - Wie wollen wir nach außen agieren (Bürger, externe Institutionen, Einrichtungen auf gleicher Ebene / mit gleicher Zielsetzung)?Die Ergebnisse werden auf Karten festgehalten (Metaplan).
  3. Im Plenum werden die Ergebnisse präsentiert (Je Thema eine Metaplanwand und ein Themenspeicher)  
Es dürfen nur Verständnisfragen gestellt werden. Dann wird die Zuordnung der Karten geklärt und evtl. neue Karten dazu genommen.
  4. Zweite Gruppenphase, jetzt in anderer Zusammensetzung. Jede Gruppe nimmt sich ein Thema vor und verarbeitet das Material weiter. Die Aufgabe kann lauten:  
"Formulieren Sie unter Verwendung des gegebenen Materials Grundzüge eines Leitbildes. Markieren Sie die Punkte, über die Sie sich uneins sind. Sie haben folgende Möglichkeiten: Punkte zusammenfassen, zusätzliche Rubriken bilden, den Themenspeicher ergänzen, Bilder und Symbole verwenden."
  5. Im anschließenden Plenum werden die Ergebnisse vorgestellt und können kommentiert werden. Kommentieren dürfen nur Personen, die nicht in der jeweiligen Gruppe waren.
  6. Abschließend (nie ohne diesen Schritt aufhören!!) wird der weitere Weg festgelegt. Fragen<sup>2</sup> dazu sollten sein:
    - Wer wird einbezogen / muss einbezogen werden? Warum?
    - Wer muss was mit wem verbindlich klären, damit die weitere Arbeit unter Beteiligung aller stattfinden kann?
    - Wer wird federführend? Warum?
    - Welche Kapazitäten (Geld, Zeit, usw.) stehen uns zur Verfügung?
    - Welche Schritte werden wann unternommen (Zeitplan)?Die Ergebnisse fließen in einem Maßnahmenplan zusammen, der immer enthalten muss, wer was bis wann tun wird.

Es gibt grundsätzlich eine Vielfalt von Möglichkeiten. Denkbar ist auch, die Leitbildentwicklung mit einer Zukunftswerkstatt oder einem Open Space zu beginnen, oder eine andere Methode zu wählen.

In jedem Fall ist eine professionelle und externe Moderation anzuraten, weil die Debatte eine unerwartete Dynamik entwickeln kann.

---

<sup>1</sup> In kleinen Organisationen mit unter 10 Menschen als Paare oder allein.

<sup>2</sup> Die Fragen im konkreten Fall hängen ab von der Art und Größe der Organisation!