

Stefan Klaußner

Partizipative Leitbildentwicklung

Grundlagen, Prozesse und Methoden



Springer Gabler

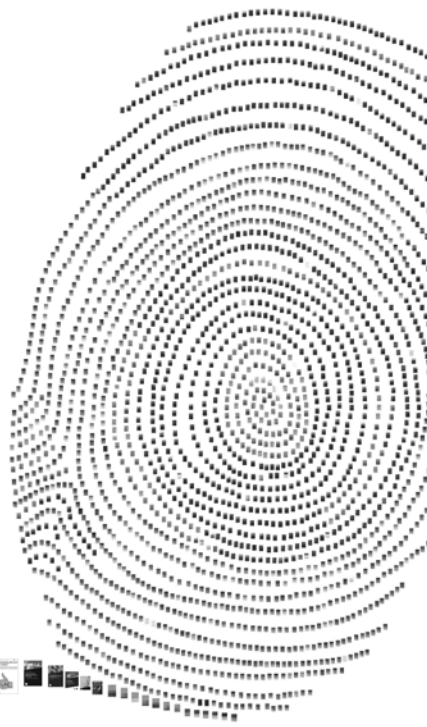


Partizipative Leitbildentwicklung

Lizenz zum Wissen.




Sichern Sie sich umfassendes Wirtschaftswissen mit Sofortzugriff auf tausende Fachbücher und Fachzeitschriften aus den Bereichen: Management, Finance & Controlling, Business IT, Marketing, Public Relations, Vertrieb und Banking.

Exklusiv für Leser von Springer-Fachbüchern: Testen Sie Springer für Professionals 30 Tage unverbindlich. Nutzen Sie dazu im Bestellverlauf Ihren persönlichen Aktionscode **C0005407** auf www.springerprofessional.de/buchkunden/



**Jetzt
30 Tage
testen!**

Springer für Professionals.
Digitale Fachbibliothek. Themen-Scout. Knowledge-Manager.

-  Zugriff auf tausende von Fachbüchern und Fachzeitschriften
-  Selektion, Komprimierung und Verknüpfung relevanter Themen durch Fachredaktionen
-  Tools zur persönlichen Wissensorganisation und Vernetzung

www.entschieden-intelligenter.de

Springer für Professionals



Stefan Klaußner

Partizipative Leitbildentwicklung

Grundlagen, Prozesse und Methoden

Stefan Klaußner
Organisationsberatung, Moderation und Training
Schwerin, Deutschland

ISBN 978-3-658-13032-9 ISBN 978-3-658-13033-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13033-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Heute ist es schon fast selbstverständlich, dass Konzerne, mittelständische Unternehmen, Behörden, Stiftungen, Schulen, Arztpraxen und andere Organisationen Leitbilder besitzen. Ein Leitbild fasst im Wesentlichen die Vision, die Mission und die Ziele einer Organisation zusammen. Es soll nach außen informieren und nach innen Orientierung geben. Doch gerade organisationsintern verfehlen viele Leitbilder die gewünschte Wirkung, weil sie entweder von großen Teilen der Belegschaft als realitätsfremd und damit irrelevant empfunden werden oder sogar gänzlich unbekannt sind.

Ich vertrete die Position, dass Leitbilder durchaus organisationsinterne Wirkung entfalten und ein wichtiges Koordinations- und Führungsinstrument sein können. Ob das gelingt, hängt davon ab, *wie* das Leitbild entwickelt und umgesetzt wird. Hier knüpft dieses Buch an und bietet eine umfassende, praxiserprobte Empfehlung für die Gestaltung *wirkungsvoller* Leitbildprozesse. Dreh- und Angelpunkt eines solchen Prozesses ist die breite und nachhaltige Beteiligung der Belegschaft. Doch wie kann diese Beteiligung realisiert werden, wenn in der Organisation mehr als nur 15 Mitarbeiter¹ beschäftigt sind? Ohne den „Königsweg“ der partizipativen Leitbildentwicklung für sich zu beanspruchen, unterbreitet dieses Buch fundierte und sehr konkrete Gestaltungsvorschläge. Es wird ein idealer Leitbildprozess dargestellt, der natürlich an spezifische Rahmenbedingungen angepasst werden kann.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Organisationsberater, die Leitbildprozesse gestalten und/oder moderieren. Aber auch interne Organisationsentwickler profitieren von der Lektüre, wenn sie eine Vorstellung davon erhalten wollen, wie ein partizipativer Leitbildprozess gestaltet werden kann. Das Buch ist also für die Praxis gedacht. Gleichwohl basieren die Gestaltungsempfehlungen auf wissenschaftlichen Grundlagen des organisatorischen Wandels und der Organisationsentwicklung.

Im ersten Kapitel werden diese Grundlagen dargelegt, beginnend mit einer begrifflichen Abgrenzung. Die Funktionen eines Leitbildes werden erläutert und denkbare Wege der Erarbeitung skizziert. Im Anschluss wird die bottom-up Entwicklung begründet, bevor

¹ In diesem Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel das generische Maskulinum bei geschlechtsspezifischen Beschreibungen verwendet. Die weibliche Form ist jeweils ausdrücklich inkludiert.

in einem Zwischenfazit konkrete Prämissen der partizipativen Leitbildentwicklung abgeleitet werden.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der Vorbereitung der Leitbildentwicklung. Dabei geht es zunächst um die Auftragsklärung von den ersten Vorgesprächen bis zum Abschluss eines Beratervertrages. Zudem werden die aktive Einbindung der Führungskräfte sowie der offizielle Startschuss der Leitbildentwicklung in Form einer Kick-off-Veranstaltung thematisiert.

Das dritte Kapitel ist dann der ersten Phase des Leitbildprozesses und damit der Frage gewidmet, wie leitbildrelevante Themen identifiziert werden können. Natürlich könnte die Führungsebene konkrete Leitbildthemen vorgeben, die dann von der Belegschaft diskutiert werden. Konsequenter aber ist es, wenn diejenigen, die sich später mit dem Leitbild identifizieren sollen, auch schon mitbestimmen, auf welche Fragen das zukünftige Leitbild Antworten geben soll.

Die zweite Phase des Leitbildprozesses wird im vierten Kapitel thematisiert. Dabei geht es um die Erarbeitung von Leitbildpositionen zu den vorher identifizierten Themenfeldern. Die Herausforderung liegt hier darin, einerseits eine breite Beteiligung der Belegschaft zu organisieren und gleichzeitig die Komplexität der Ergebnisse in Grenzen zu halten.

Im fünften Kapitel steht dann die eigentliche Formulierung des Leitbildes im Mittelpunkt. Viele Organisationen beauftragen externe Agenturen mit dieser Arbeit und riskieren damit die interne Leitbildwirkung. Die Organisationsmitglieder können sich viel besser mit dem Leitbild identifizieren, wenn es von ihnen selbst beziehungsweise von einer legitimierten Vertretergruppe formuliert wurde.

Das sechste Kapitel skizziert schließlich Wege der Leitbildumsetzung. Hier kommt es darauf an, dass das Leitbild nicht nur symbolhaft umgesetzt wird (Broschüren, Plakate, Bildschirmschoner etc.), sondern auch Eingang in die Strukturen und Prozesse der Organisation findet. Die Empfehlungen dieses Buches beschränken sich auf einen methodischen Vorschlag, *wie* Umsetzungsmaßnahmen bestimmt werden können – welche das dann im Einzelfall sind, hängt vom jeweiligen Kontext und der Organisation ab.

Dieses Buch hat von vielfältiger Hilfe profitiert. Ich bedanke mich bei André Schünemann und Klaus Klaußner für die kritische Durchsicht des Manuskripts. Ulrike Lörcher vom Verlag Springer Gabler hat den Publikationsprozess von Beginn an sehr zielorientiert und professionell begleitet. Die hier vorgestellten Ideen und Konzeptionen konnte ich in den letzten Jahren mit vielen Trainer- und Beraterkollegen diskutieren und verfeinern. Mein besonderer Dank gilt meiner Frau Eva für ihre Unterstützung und Ermutigung in allen Entstehungsphasen dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung und theoretische Grundlagen	1
1.1 Begriffliche Abgrenzung und Definition	3
1.2 Funktionen eines Leitbildes	4
1.2.1 Nach innen gerichtete Funktionen.....	5
1.2.2 Nach außen gerichtete Funktionen	10
1.3 Wege der Leitbildentwicklung	13
1.3.1 Leitbildentwicklung zwischen bottom-up und top-down.....	13
1.3.2 Einflussfaktoren auf die Art der Leitbildentwicklung	15
1.4 Organisationstheoretische Grundlagen des bottom-up Ansatzes der Leitbildentwicklung	21
1.4.1 Grundlagen der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse	22
1.4.2 Die Rolle der Mitarbeiterbeteiligung	25
1.4.3 Bedeutung und Begründung einer externen Begleitung.....	28
1.5 Zwischenfazit: Prämissen der Leitbildentwicklung.....	30
Literatur	37
2 Phase 0: Die Vorbereitung der Leitbildentwicklung	41
2.1 Auftragsklärung	43
2.1.1 Vorgespräche	43
2.1.2 Klärung formaler Rahmenbedingungen	46
2.1.3 Klärung inhaltlicher Rahmenbedingungen.....	50
2.1.4 Vorschlag einer maßgeschneiderten Prozessarchitektur.....	52
2.1.5 Beratervertrag	55
2.2 Einbindung von Führungskräften.....	55
2.2.1 Bedeutung der Einbindung.....	55
2.2.2 Die Gestaltung der Einbindung	57
2.3 Startschuss der Leitbildentwicklung: Kick-off-Veranstaltung	62
2.3.1 Ziele der Kick-off-Veranstaltung.....	62
2.3.2 Inhalte der Kick-off-Veranstaltung	64
Literatur	70

3 Phase 1: Die Identifikation von Leitbildthemen	71
3.1 Vorbereitung der Themenidentifikation	73
3.1.1 Gruppeneinteilung	73
3.1.2 Termingestaltung und Einladung zu den Terminen.....	75
3.2 Durchführung der Themenidentifikation	76
3.2.1 Begrüßung und Einführung	76
3.2.2 Brainstorming zur Themenidentifikation	79
3.2.3 Verdichtung zu Themenkomplexen	80
3.2.4 Individuelle Bewertung der Themenkomplexe	80
3.2.5 Feedback und Abschluss	81
3.3 Auswertung der Themenidentifikation	83
3.3.1 Dokumentation der einzelnen Termine	83
3.3.2 Übergreifende Auswertung der Brainstorming-Ergebnisse	83
3.4 Präsentation der Ergebnisse	85
3.4.1 Erläuterung der Auswertungsmethodik.....	86
3.4.2 Darstellung der Brainstorming-Ergebnisse	87
3.4.3 Was kann der Leitbildprozess (nicht) leisten?.....	88
3.4.4 Der Leitbildprozess im Detail	89
3.4.5 Der nächste Schritt: Der erste Kleingruppenterrn	95
Literatur	95
4 Phase 2: Die Erarbeitung von Leitbildinhalten	97
4.1 Vorbereitungen zur Erarbeitung von Leitbildinhalten	100
4.1.1 Gruppeneinteilung	100
4.1.2 Termingestaltung der Klein- und Sprechergruppenarbeit	102
4.2 Der erste Kleingruppenterrn.....	103
4.2.1 Vorstellungsrunde als Einstieg	104
4.2.2 Regeln der gemeinsamen Gruppenarbeit	105
4.2.3 Wahl des Sprecherteams.....	107
4.2.4 Vorbereitung auf die Diskussion der Leitbildthemen.....	110
4.2.5 Protokollierung des ersten Kleingruppenterrns	110
4.3 Kleingruppenterrne zur Erarbeitung der Leitbildinhalte.....	111
4.3.1 Struktur der Kleingruppenterrne.....	111
4.3.2 Exemplarische Moderationsmethoden	115
4.3.3 Protokollierung der Kleingruppenterrne.....	118
4.4 Inputterrne zu einzelnen Leitbildthemen	119
4.4.1 Bedeutung und Einbindung in den Gesamtprozess.....	120
4.4.2 Präsentation und Großgruppendifkussion	121
4.4.3 Workshop für Gruppenvertreter.....	122
4.4.4 Workshops in Kleingruppen	123

4.5	Sprechergruppentermine zur Ergebniskonsolidierung	123
4.5.1	Ziele des Termins	124
4.5.2	Einstiegsaufgabe (Teambuilding)	124
4.5.3	Ergebniskonsolidierung	126
4.5.4	Feedback, Ausblick und Protokollierung	128
4.6	Abschlusstermin der Kleingruppenarbeit	129
4.6.1	Funktion, Modus und Vorbereitung der Abschlusstermine	129
4.6.2	Struktur der letzten Kleingruppentermine	131
	Literatur	135
5	Phase 3: Die Formulierung des Leitbildes	137
5.1	Sprechergruppentermine zur Formulierung des Leitbildes	138
5.1.1	Ziele der Formulierungstermine	138
5.1.2	Vorbereitung der Formulierungstermine	140
5.1.3	Gestaltung der Formulierungstermine	141
5.2	Redaktionstermin zum Feinschliff des Leitbildes	145
5.2.1	Ziele des Redaktionstermins	146
5.2.2	Zusammensetzung des Redaktionsteams	146
5.2.3	Methodik der sprachlichen Redaktion	147
5.3	Offizielle Inkraftsetzung des fertigen Leitbildes	148
5.3.1	Ziele der offiziellen Inkraftsetzung	148
5.3.2	Wege der offiziellen Inkraftsetzung	150
5.3.3	Präsentation und Erläuterung der Leitbildformulierungen	150
6	Phase 4: Die Umsetzung des Leitbildes	155
6.1	Allgemeine Überlegungen zur Leitbildumsetzung	157
6.2	Symbolhafte Umsetzung des Leitbildes	159
6.2.1	Ziele der symbolhaften Umsetzung	160
6.2.2	Methodik der symbolhaften Umsetzung	160
6.3	Inhaltliche Umsetzung des Leitbildes	161
6.3.1	Ziele der inhaltlichen Umsetzung	162
6.3.2	Methodik der inhaltlichen Umsetzung	162
	Literatur	162

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Struktur Kapitel 1	2
Abb. 1.2	Konzeptionelle Umgebung von Leitbildern.....	5
Abb. 1.3	Wirkungsrichtungen und Funktionen von Leitbildern.....	6
Abb. 1.4	Funktionen von Leitbildern	13
Abb. 1.5	Phasenmodell organisatorischer Veränderungsprozesse (nach Lewin 1958).....	25
Abb. 1.6	Phasen der Leitbildentwicklung	37
Abb. 2.1	Struktur Kapitel 2	42
Abb. 2.2	Aspekte der Auftragsklärung	43
Abb. 2.3	Klärung formaler Rahmenbedingungen.....	47
Abb. 2.4	Struktur des Workshops zur Einbindung der Führungskräfte.....	58
Abb. 2.5	Moderationswand: Kommunikationsmodi der Leitbildentwicklung	60
Abb. 2.6	Vorstellung des Leitbildprozesses (Kick-off-Veranstaltung)	65
Abb. 2.7	Leitbildprozess im Überblick	69
Abb. 3.1	Struktur Kapitel 3	73
Abb. 3.2	Agenda der Brainstorming-Termine	77
Abb. 3.3	Feedback Abfrage	82
Abb. 3.4	Dokumentation der Brainstorming-Ergebnisse	83
Abb. 3.5	Vorgehensweise der Brainstorming Auswertung.....	85
Abb. 3.6	Visualisierung der Auswertungsmethodik.....	87
Abb. 3.7	Kleingruppen und Sprechergruppe	91
Abb. 3.8	Chronologie der Leitbilderarbeitung und -formulierung	93
Abb. 4.1	Struktur Kapitel 4	99
Abb. 4.2	Agenda des ersten Kleingruppenterrmins	104
Abb. 4.3	Agenda der Kleingruppenterrmine.....	112
Abb. 4.4	Zweidimensionale Einstiegsabfrage	113
Abb. 4.5	Vorbereitete Moderationswand (Beispiel)	117
Abb. 4.6	Rotierende Arbeit an Flipchartbögen.....	118
Abb. 4.7	Dokumentation der Kleingruppenergebnisse.....	119

Abb. 4.8	Einstiegsaufgabe: Identifikation von Leitbildadressaten	125
Abb. 4.9	Abfrage zur Diskussionsatmosphäre in den Kleingruppen.....	126
Abb. 4.10	Methodik der Ergebniskonsolidierung.....	128
Abb. 4.11	Sequentielle Struktur der abschließenden Kleingruppenarbeit.....	131
Abb. 4.12	Feedbackabfrage letzter Kleingruppenterrnin.....	135
Abb. 5.1	Struktur Kapitel 5	139
Abb. 5.2	Einstimmung auf die Leitbildformulierung	142
Abb. 5.3	Ziele der offiziellen Inkraftsetzung des Leitbildes	149
Abb. 5.4	Wege der Erläuterung der Leitbildformulierungen.....	152
Abb. 5.5	Verbindung zwischen Sprechergruppenarbeit und Leitbildformulierungen.....	153
Abb. 6.1	Struktur Kapitel 6	157

Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der partizipativen Leitbildentwicklung dargestellt. Im Anschluss an eine begriffliche Abgrenzung werden zunächst die wesentlichen Funktionen eines Leitbildes – interne Orientierung und externe Information – erläutert und differenziert begründet. Im dritten Abschnitt werden grundsätzliche Wege der Leitbildentwicklung innerhalb des Spektrums von bottom-up und top-down skizziert, bevor die organisationstheoretischen Begründungen für eine partizipative Leitbildentwicklung dargelegt werden. In einem Zwischenfazit werden die den weiteren Ausführungen dieses Buches zugrunde liegenden Prämissen der partizipativen Leitbildentwicklung prägnant zusammengefasst.

Dieses Buch ist als Praxisempfehlung zur Gestaltung von partizipativen Leitbildprozessen und zur Umsetzung von Leitbildern in Organisationen¹ konzipiert. Es geht also *nicht* um eine wissenschaftliche Reflexion des aktuellen Forschungsstandes zu den Themen „Leitbildentwicklung“ und „Leitbilder in Organisationen“. Auch sollen keine existierenden Leitbilder im Detail analysiert und (kritisch) reflektiert werden. Nichtsdestotrotz besitzen die praxisbezogenen Empfehlungen des Buches ein organisationstheoretisches Fundament, welches in diesem Kapitel zumindest einführend dargestellt wird, sodass die wissenschaftlichen Hintergründe

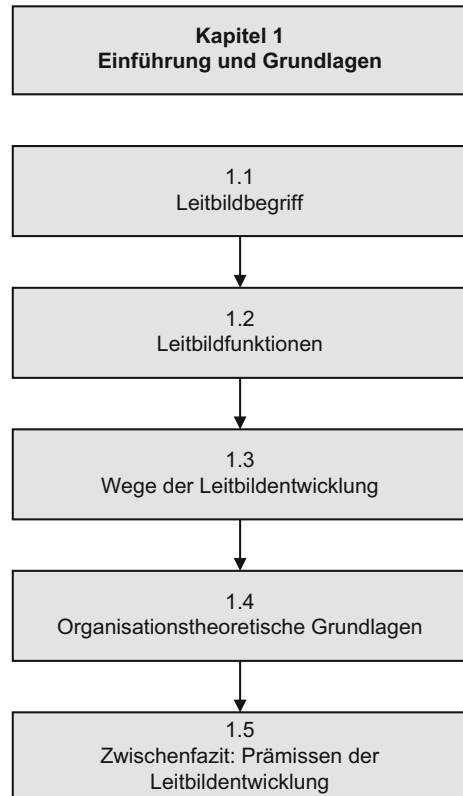
¹Der Begriff „Organisation“ wird in diesem Buch durchgängig verwendet und umfasst sowohl gewinnorientierte Organisationen (Unternehmen) als auch nicht-gewinnorientierte Organisationen (Behörden, NGOs, Schulen etc.).

der hier vorgeschlagenen Art der partizipativen Leitbildentwicklung nachvollzogen werden können.

Im Folgenden wird zunächst eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen und definiert, was eigentlich unter einem Leitbild verstanden wird. Daraus abgeleitet werden konkrete Funktionen von Leitbildern benannt und organisationstheoretisch begründet. In Abschn. 1.3 werden mögliche Wege der Leitbildentwicklung zwischen den Polen *top-down* und *bottom-up* skizziert. Der Schwerpunkt liegt dann im Anschluss auf der organisationstheoretischen Begründung eines bottom-up Ansatzes, also mit breiter Beteiligung und Verantwortung der Mitglieder einer Organisation (dieser Ansatz wird in diesem Buch auch als partizipative Leitbildentwicklung bezeichnet). Daneben wird auf die Bedeutung einer externen Begleitung der Leitbildentwicklung eingegangen. Im fünften Abschnitt werden schließlich die wesentlichen Prämissen, auf denen der in diesem Buch dargestellte Ansatz der Leitbildentwicklung basiert, zusammenfassend dargestellt.

Abb. 1.1 visualisiert den Aufbau dieses Kapitels.

Abb. 1.1 Struktur Kapitel 1



1.1 Begriffliche Abgrenzung und Definition

Das Online-Verwaltungslexikon olev.de definiert den Begriff des Leitbildes in folgender Weise:

Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es soll damit allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum normativen Management und ist wesentliches Element einer Corporate Identity. (vgl. Krems 2012)

Ein Leitbild ist also eine prägnante Formulierung der (selbstgesetzten oder zugewiesenen) Aufgaben und Ziele einer Organisation, sowie der Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Es bringt die Grundvorstellungen einer Organisation zum Ausdruck und sollte in seinen Formulierungen so konkret wie möglich und gleichzeitig so allgemein wie nötig sein. *Konkret* sollte das Leitbild sein, damit seine Adressaten – das sind üblicherweise die Mitglieder einer Organisation sowie externe Anspruchsgruppen (Kunden, Kooperationspartner, Lieferanten, etc.) – es nicht als austauschbar und inhaltsleer wahrnehmen. Gleichzeitig sollte das Leitbild hinreichend *allgemein* sein, damit es die Organisation übergreifend als Ganzes beschreibt, ohne dabei auf jeden Arbeitsbereich oder jede Teilaufgabe im Detail eingehen zu müssen.

Hier zeichnet sich bereits eine zentrale Herausforderung für die Entwicklung eines Leitbildes ab: Wie gelingt es, Leitbildformulierungen zu finden, die einerseits hinreichend konkret und gleichzeitig so allgemeingültig sind, dass die Adressaten es nicht nach dem Lesen der ersten Zeilen zur Seite legen? Hier gilt wie so oft: Eine Musterlösung gibt es nicht. Während die eine Organisation vielleicht mit drei wesentlichen Leitsätzen auskommt, benötigt eine andere ein differenzierteres Leitbild. Die Antwort auf die Frage „Wie lang soll das Leitbild sein?“ kann entweder im Vorfeld der Leitbildentwicklung als Rahmenbedingung festgelegt und kommuniziert werden, oder aber sich aus dem Leitbildprozess selbst heraus ergeben.

Neben dem Begriff des Leitbildes gibt es weitere Bezeichnungen, die zum Teil synonym verwendet werden, oder aber große inhaltliche Überschneidungen mit dem Leitbildbegriff aufweisen. So wird teilweise von „Organisationsgrundsätzen“, „-leitlinien“, „-philosophien“ oder „-werten“ gesprochen. Für eine nähere Auseinandersetzung mit der begrifflichen Abgrenzung aus wissenschaftlicher Sicht sei an dieser Stelle auf Matje (1996, S. 51 ff.) verwiesen.

Inhaltlich verwandt ist der Begriff des Leitbildes mit den Konzepten der Organisationsidentität und der Organisationskultur. Mit Identität ist das Selbstverständnis einer Organisation gemeint. Sie bezieht sich auf die Fragen „Wer sind wir?“, „Wo kommen wir her?“, „Wofür stehen wir?“. Insofern kann das Leitbild als eine Art Konkretisierung der Organisationsidentität verstanden werden. Da gute Leitbilder oft auch idealisierte – dabei aber realistisch (!) erreichbare – Ziele einer Organisation beinhalten, verbinden sie die Ist-Identität mit einem erwünschten Idealbild.

Die Kultur einer Organisation wiederum wird als ein System von informellen, impliziten, historisch gewachsenen, kollektiven, emotionalen Wert-, Denk- und Handlungsmustern verstanden (vgl. Schreyögg und Koch 2015, S. 247 f.). Idealerweise korrespondieren Leitbilder mit der Kultur einer Organisation, obwohl – ähnlich wie mit Blick auf die Organisationsidentität – auch Formulierungen hinsichtlich einer Zielkultur enthalten sein können (und auch sollten, damit das Leitbild nach seiner Erarbeitung im Gespräch bleibt). Es muss jedoch eine positive Verbindung zur Organisationskultur bestehen, da das erarbeitete Leitbild die wesentliche Funktion der Orientierung sonst nicht erreichen kann. Denn ist das Leitbild unabhängig von der gelebten Kultur oder steht gar in einem klaren Gegensatz dazu, wird es entweder in der Schublade verschwinden oder sogar Abwehrreaktionen, beispielsweise in Form von Zynismus, innerhalb der Organisation provozieren.

Daneben können noch weitere Begriffe mit dem Konzept des Leitbildes in Verbindung gebracht werden. Dazu zählen die Organisationsstrategie, die Organisationspolitik, organisationale Zielsysteme, etc. Idealerweise besteht eine Wechselwirkung zwischen dem erarbeiteten Leitbild und den genannten Konzepten. So sollte ein gutes Leitbild beispielsweise zu einem positiven Kulturwandel beitragen können und die Erarbeitung zukünftiger Strategien (beg)leiten. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit visualisiert Abb. 1.2 die konzeptionelle Umgebung von Leitbildern, bevor im folgenden Abschnitt die hier bereits angedeuteten Funktionen von Leitbildern näher thematisiert werden.

1.2 Funktionen eines Leitbildes

Leitbilder werden nicht um ihrer selbst willen erarbeitet. Sie haben bestimmte Aufgaben und Funktionen innerhalb von Organisationen. Je nachdem, welche dieser Funktionen für das Top-Management einer Organisation im

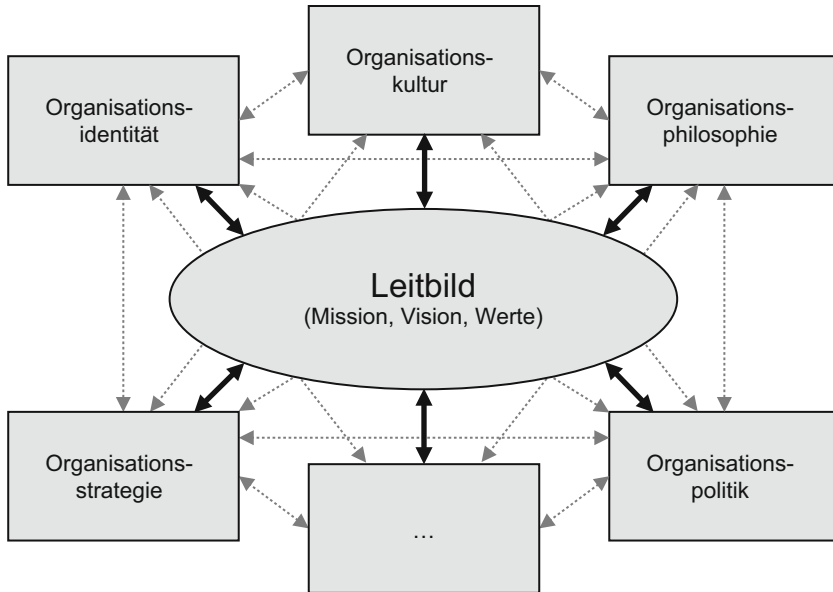


Abb. 1.2 Konzeptionelle Umgebung von Leitbildern

Vordergrund stehen, ergeben sich konkrete Empfehlungen an die Gestaltung von Leitbildprozessen inklusive der daran anknüpfenden Umsetzungsmaßnahmen. In diesem Abschnitt werden daher zunächst elementare Funktionen von Leitbildern vorgestellt und begründet, bevor im Anschluss grundsätzliche Wege der Leitbildentwicklung damit in Verbindung gebracht werden.

Die Funktionen von Leitbildern werden üblicherweise nach ihrer grundsätzlichen Wirkungsrichtung unterschieden. So gibt es nach innen und nach außen gerichtete Funktionen (siehe etwa Graf und Spenger 2013, S.62). Leitbilder sollen nach innen Orientierung spenden und nach außen Informationen über die Organisation bereitstellen. Diese beiden grundsätzlichen Wirkungsrichtungen sind in Abb. 1.3 dargestellt und werden in den folgenden Abschnitten weiter ausdifferenziert und begründet.

1.2.1 Nach innen gerichtete Funktionen

Nach innen gerichtet können Leitbildern vier wesentliche Funktionen zugeschrieben werden: (1) Integration und Koordination, (2) Orientierung, (3) Motivation und (4) Führung und Entscheidungsfindung.