

## Thesenpapier Leitbild (Strategische Führung)

Eingereicht für das NDS Nonprofit Management Kurs 10  
Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

**Das Leitbild einer Organisation ist ein Hilfsinstrument zur Visualisierung der Vision, welches in schriftlicher Form eigentlich nur der Imagebildung nach Aussen dienlich ist. Für die Mitarbeitenden ist das verschriftlichte Leitbild keine geeignete Form. Da jedoch bis dato noch immer an dieser schriftlichen Form festgehalten wird, kommen die neu entwickelten Integrationsformen nicht richtig zum Tragen. Wird das Leitbild optimal umgesetzt, braucht es keine schriftliche Form mehr.**

### Einleitung

Um diese These zu belegen, ist es erforderlich, in einem ersten Schritt den Begriff der Vision zu klären. In einem zweiten Schritt geht es um die Formalisierung der Vision in einem Leitbild. Und schliesslich in einem dritten Schritt um die Verankerung des Leitbildes in der Organisation und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### Vision

In einem Unternehmen muss die Strategie auf einer Vision aufbauen. „Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken.“ (The Boston Consulting Group 1998. in Lombriser / Abplanalp, 1998). Die Vision nun soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Stufen möglichst gut bekannt sein und motivierend wie auch sinngebend wirken. Die Bekanntheit ist Voraussetzung für die Umsetzung der Vision. Die Vision ist die eigentliche Unternehmensphilosophie, sie enthält die strategische Intention und beruht auf einer ganzheitlichen Ausrichtung. Sie besteht aus richtungsweisenden Gedanken für die zu-künftige Unternehmensentwicklung. Gerade heute in einer Zeit von raschem Wandel, immer komplexeren Problemstellungen und technologischen Veränderungen ist es wichtig „den Kurs nach dem Licht der Sterne zu bestimmen und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes“ (O. Brady, zitiert in Hilb 1994, Seite 42). Doch nicht nur die vorbeifahrenden Schiffe im Sinne der Konkurrenz erschweren das Navigieren, nein vielmehr auch die immer wesentlich werdenden Stakeholder-Interessen sollen in einem harmonischen Gleichgewicht in der

Unternehmensvision ihren Einfluss finden. Aus all diesen Gründen bildet die Vision eine zentrale Grundlage der Unternehmung.

### **Zweck des Leitbildes**

Um nun die Vision in der Institution zu verankern verwenden wir ein Leitbild als „Hilfsinstrument“. Die Praxis lehrt uns, dass weniger der Inhalt als vielmehr die Art und Weise der Entwicklung und Einführung den Wert des Leitbildes bestimmt (Lombriser / Abplanalp, 1998). So ist es zwar durchaus sinn-voll, das Leitbild in einer schriftlichen und grafisch aufbereiteten Version für die Öffentlichkeit und somit zur Imagebildung zur Verfügung zu haben.

Die Öffentlichkeit ist jedoch nur der sekundäre Adressat des Leitbildes. In erster Linie geht es um die interne Verbreitung. Dort schafft ein Leitbild Klarheit und dient als Orientierungsraster. Es schafft Problembewusstsein und gibt Veränderungsanstösse. Es erhöht sowohl die Verbindlichkeit als auch die Beständigkeit in der Unternehmung. Einzelne Teilbereiche werden zur intensiver Kommunikation und Koordination aufgefordert. Das Leitbild verschafft der Organisation eine Identität und dient als Leitstern des Handelns.

### **Funktion des Leitbildes**

Damit jedoch das Leitbild und somit die Vision der Unternehmung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stets präsent ist, und die Funktion als Orientierungsraster, Identitätskarte und Leitstern des Handelns wahrnehmen kann, darf das Leitbild nicht (einmal erstellt) gedruckt, verteilt und vergessen werden. Vielmehr ist hier Kreativität und Originalität gefordert. Die intern kommunizierte Vision soll sowohl Herz als auch Verstand ansprechen. Das Leitbild soll zu einem fortlaufenden Prozess werden und nicht an einem beliebig vorgegebenen Punkt abgeschlossen, beendet und auf einem Papier festgehalten werden.

#### **Aufgabe und Umsetzung des Leitbildes**

Ein Leitbild kann seine Aufgabe in einer Unternehmung nur erfüllen, wenn es permanent gelebt und angewendet wird. Die schriftliche Form kann hier durchaus kontraproduktiv sein. Es geht also darum, geeignete Formen zu finden, die Vision greifbar zu machen. Zum einen ist auf die gemeinsame Erstellung des Leitbildes zu achten. Alle Mitarbeitenden müssen mit einbezogen werden, damit sie später die Vision auch mittragen können. Es braucht ein partizipatives Einbinden auf allen Stufen.

Für die Umsetzung eines Leitbildes braucht es viele einzelne Aktionen, Projekte und Verhaltensweisen. Kommunikation ist hier sicher ein

Schlüsselbegriff. So könnte ein möglicher Weg der Umsetzung sein, das Leitbild als reine Kommunikation zu verstehen, als verbale und nonverbale Interaktion aller beteiligter Akteure des Systems der fokalen Unternehmung. Die Vision im Sinne des Dialoges zwischen allen Beteiligten setzt jedoch eine Organisationsform voraus, welche ein derartiges Unterfangen zulässt oder gar begünstigen würde (System 4 oder Netzwerkorganisation).

Auch sollte die Kraft der Bilder und Symbole nicht vergessen gehen. Ein Leitbild als visualisierte Vision, als verbildlichte Mission oder als leuchtendes Fernziel. Man stelle sich nur all die grossartigen Bilder in einem Betrieb vor. Bilder der Zukunft und der Orientierung. Auf diesem Wege dürfte wohl auch im Sinne einer betriebskulturellen Übertragung für neue Mitarbeitenden ein erleichternder Einstieg in den Institutionsalltag zu finden sein.

Eine weitere Ebene der Umsetzung wäre das Vorleben. Die Bedeutung von gelebter Vision, das zelebrieren von angestrebter Umsetzung des Leitbildes auf höchster Führungsebene erscheint mir im Sinne eines multiplikatorischen Ansatzes als geradezu ideal.

Schliesslich sollte die Vision einer Organisation bei jeder Gelegenheit herbeigezogen werden. Konkreten Ereignissen sollen den Gedanken der Vision verfestigen und es sollte auch das vorgelebte und leitbildgerechte Verhalten gefordert (z.B. in den Zielvereinbarungen) und honoriert werden.

Mit dieser Art von gelebter, verbildlichter, gesprochener und vollzogener Umsetzung der Vision in einem interaktiven Leitbild, wird dieses geradezu omnipräsentes Bewusstwerden der alles überstrahlenden und bestimmenden Ausrichtung. Ein funkelnder Stern am Unternehmenshimmel eben. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter und behaupte, dass ein Leitbild nicht ein erarbeitetes Endprodukt sein darf (welches man folglich in Papierform festhalten könnte), sondern ein permanent bei den Mitarbeitenden erfragtes Entwickeln und Anpassen bedeutet (bottom up). Das Leitbild wird zum Prozess, welcher per se nie abgeschlossen sein kann.

Martin Wolfer, Zürich 24. September 2004