

Leitbilder als wirkungsvolles Instrument der Organisationsentwicklung

„Um eine Organisation zu herausragendem und kontinuierlichem Erfolg zu führen, gibt es keine stärkere Kraft als eine attraktive, würdige und realisierbare Vision der Zukunft, die von vielen getragen wird.“ **Burt Nanus**

Leitbilder unterstützen Veränderungsprozesse

Das Leitbild ist die Basis für gelebte Unternehmenskultur. Es umfasst Visionen, Werte und Verhaltensstandards für das Miteinander im Unternehmen und für seine Außenorientierung.

Unser Verständnis von Leitbildentwicklung

Der Prozess der Leitbildentwicklung ist der Weg von der Zukunft in die Gegenwart:
Nutzen Sie die Visionen von morgen für den Weg von heute.

Veränderungsprozesse gemeinsam tragen

Emotionale wie intellektuelle Beteiligung der Mitglieder einer Organisation fördern maßgeblich das Gelingen von Veränderungsprozessen. Entscheidend ist eine Umgebung, die offene Kommunikation zulässt, damit sich Vertrauen und ein gemeinsamer Lernprozess entwickeln kann - darin sehen wir unsere wichtigste Aufgabe.

Das gemeinsame Definieren von Zielen und die damit verbundene Integration in einen für die Organisation maßgeblichen Gestaltungsprozess ist die beste Initiative, um wirkliche Bereitschaft für Veränderung zu erzielen. Unser zentrales Anliegen ist es, diese Haltung zu unterstützen.

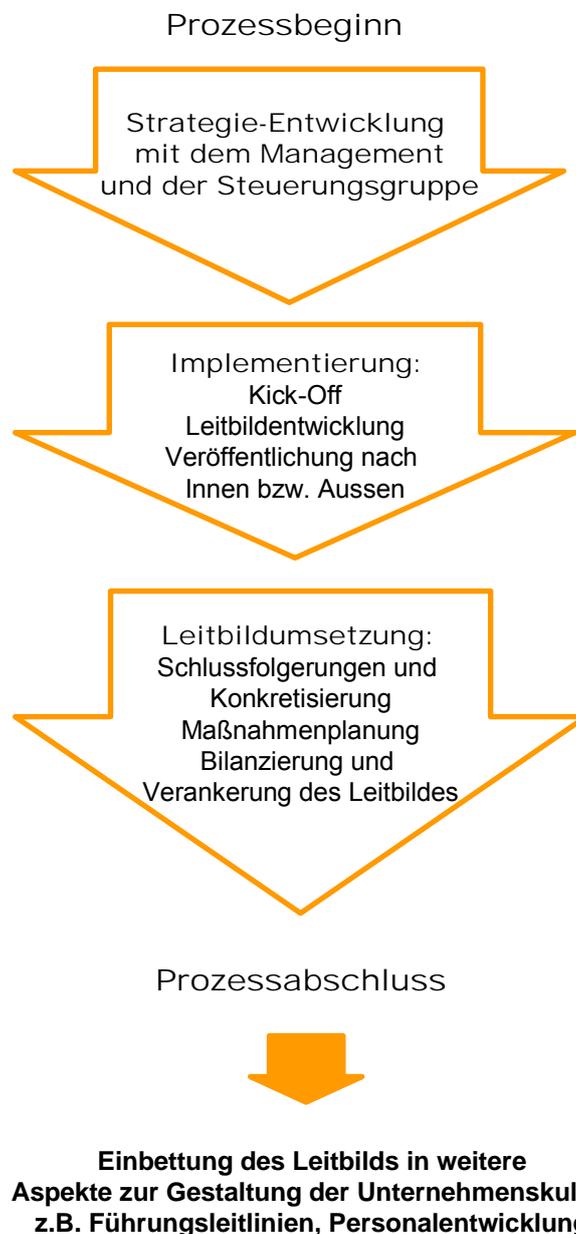
Führung und Leitbild

Eine erfolgreiche Leitbildentwicklung baut auf Führungskräfte, die sich als Motor des Veränderungsprozesses verstehen. Das Vorleben einer offenen Haltung und die bejahende Einführung neuer Instrumente und Denkrichtungen haben enormen Einfluss. Werden Mitarbeiter in ihrer Verantwortlichkeit beteiligt, können sie die verschiedenen Stufen des Veränderungsprozesses konstruktiv annehmen. Es findet eine Identifizierung mit den Leitbildaussagen statt und der Umsetzungsprozess wird als selbstverständliche Konsequenz verstanden.

Phasen der Leitbildentwicklung

Auf der Basis einer sorgfältigen Auftragsklärung planen wir mit der Unternehmensleitung oder Personalentwicklung ein individuelles Design für den Veränderungsprozess.

Damit dieser umfassende Prozess erfolgreich und nachhaltig ist, arbeiten wir die notwendigen Schritte in einzelnen Meilensteinen ab. Dabei richten wir uns vom Grundsatz nach folgendem Modell:



Praxis-Beispiel: Strategiekonferenz zur Entwicklung eines Leitbildes

Branche: *Bibliothekswesen*

Ausgangssituation

Die Bibliothek eines großen wirtschaftswissenschaftlichen Institutes, zugleich zentrale Fach-Bibliothek in Deutschland, setzte sich zum Ziel, aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, stärkere Positionierung und Profilierung nach außen) einen Leitbildprozess durchzuführen. Der Auftragsklärung mit dem Management, der Erarbeitung einer globalen Zielvorstellung mit dem Führungskreis und weiteren Vertretern von internen Anspruchsgruppen folgte als „Herzstück“ des Entwicklungsprozesses ein 3-tägiger Leitbildworkshop. Die Teilnehmer dieser Konferenz bildeten einen repräsentativen Querschnitt aus allen Hierarchieebenen. Die Vorbereitung, Planung und Nachbereitung der Konferenz wurde maßgeblich durch eine Steuerungsgruppe unterstützt.

Verlauf der Konferenz:

1. Tag

- Ankommen und Einsteigen
- Würdigung bisheriger Leistungen
- Sinn und Nutzen eines Leitbilds, Notwendigkeit von Veränderung und strategischem Wandel
- Vorstellen des Globalziels und der Eindrücke aus dem Visionsworkshop

2. Tag

- Erarbeitung der Dimensionen des Leitbilds
- Erarbeitung der Leitbildaussagen
- Feedbackrunden zu den Entwürfen und weitere inhaltliche Überarbeitung

3. Tag

- Überprüfung, Verabschiedung und Ratifizierung des Leitbildentwurfes
- Spielerische Vorbereitung bzgl. Einführung und Umsetzung des Leitbilds
- Konsequenzen ableiten, Maßnahmenplanung und erste Ideen für die Umsetzungsphase

Äußerungen der Teilnehmer zur Konferenz

„Tja, da hat er nun also stattgefunden, der lang angekündigte Workshop zur Leitbildentwicklung. Ich hatte mir im Vorfeld ja einiges davon versprochen (sonst hätte ich nicht so kräftig dafür die Werbetrommel gerührt). Dass es letztlich allerdings so ein positives Erlebnis für die Beteiligten werden würde, damit hatte ich nicht gerechnet! Hier haben wir einmal etwas anders miteinander gearbeitet als im sonstigen Bibliotheksalltag. Das war zum Teil sehr lustig und heiter, auf der anderen Seite allerdings auch sehr anstrengend und produktiv: In drei Tagen haben sich 30 unterschiedliche Menschen aus der Bibliothek auf ein gemeinsames Leitbild geeinigt - damit hatte ich in dieser Form nicht gerechnet und bin positiv überrascht. Hier hat vor allem die Moderation von TEAM 3 wahre Wunder bewirkt: Mit vielen spielerischen Elementen haben sie uns zu Ergebnissen verholfen, die ich uns in einer Routinearbeitsgruppe nicht zugetraut hätte. Doch neben der Erstellung des Leitbildtextes bleibt mir ein anderer Aspekt besonders in Erinnerung: die Art des Umgangs miteinander. Dieser war geprägt von Offenheit und Fairness, wobei alle zu Wort kommen konnten und auch zu Wort gekommen sind. Auch hier haben die Moderationstechniken von TEAM 3 viel bewirkt. Ohne diese offene Arbeitsatmosphäre wäre der Workshop mit Sicherheit nicht so ein Erfolg geworden.“

„Selten habe ich während meiner fast zwanzig Jahre hier im Hause eine derart lockere, offene, konzentrierte und konstruktive Veranstaltung erlebt...“ „In immer wieder unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen wurden Themen erarbeitet und erörtert (...). Die Zusammenarbeit war von Fairness und Kollegialität geprägt: jeder hörte jedem zu, jeder hatte die Möglichkeit, seine Meinung zu sagen. Ideen wurden aufgenommen, wieder verworfen, bis der richtige Satz, das richtige Wort gefunden war...“ „Ich hatte Gelegenheit, die Arbeit unserer Bibliothek einmal fern aller Alltagsroutine, sozusagen von außen zu betrachten. Das schärft den Blick für Stärken, aber auch für Schwachpunkte in unserem Haus...“