

Beteiligungsorientierte Führungsleitbildentwicklung in der Gewerkschaft EVG: Ein empowernder Ansatz der Organisationsentwicklung

Von Tobias Söchtig

1. Einleitung

Organisationale Transformationsprozesse stehen in Non-Profit-Organisationen wie Gewerkschaften unter besonderen Bedingungen: Sie sind von komplexen Umweltanforderungen, begrenzten Ressourcen und heterogenen Mitgliederinteressen geprägt. Vor diesem Hintergrund gewinnen Fragen der Führungskultur und organisationalen Steuerungsfähigkeit zunehmend an Bedeutung. Führung wird dabei nicht nur als personale Einflussnahme verstanden, sondern als Zusammenspiel individueller, struktureller und kultureller Faktoren in Organisationen.

Der vorliegende Beitrag analysiert die Entwicklung eines Führungsleitbilds für die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) als Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses, den die University of Labour in den Jahren 2024 bis 2026 begleiten durfte. Ausgangspunkt war die Diagnose einer Vielzahl organisationaler Herausforderungen, darunter etwa die Führungsstrukturen, Aufgabenpriorisierung oder die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt darauf ab, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln, das Orientierung bietet, kollektive Handlungsfähigkeit stärkt und zugleich als Instrument der Kulturentwicklung in der Organisation fungiert. Zentrales methodisches Prinzip war dabei die Beteiligungsorientierung, die sowohl Erkenntnisgewinn als auch Veränderung selbst als kollektiven Prozess versteht.

2. Methodik und Vorgehensweise

Das Projekt folgte einem mehrphasigen, prozessorientierten Design, das Diagnose, Konzeptentwicklung, Qualifizierung und Evaluation miteinander verzahnt. Im Kern stand ein explizit beteiligungsorientierter Organi-

sationsentwicklungsansatz, der davon ausgeht, dass nachhaltige Veränderungsprozesse nur dann wirksam sind, wenn die Betroffenen aktiv in die Diagnose, Interpretation und Gestaltung von Lösungen eingebunden werden.

Dieses Verständnis knüpft an etablierte Konzepte partizipativer Organisationsentwicklung an, die Mitgestaltung, kollektive Sinnstiftung und Empowerment als zentrale Erfolgsfaktoren organisationaler Transformation begreifen (Boes et al. 2021, Zink et al. 2015, Nerdinger & Wilke 2009).

In der ersten Phase wurde eine umfassende Ausgangsanalyse durchgeführt. Diese basierte auf vier gruppendynamisch angelegten Workshops mit Führungskräften sowie rund zwei Dutzend leitfadengestützten Einzelinterviews. Ziel war es, sowohl organisationale Problemstrukturen als auch subjektive Deutungsmuster der Beteiligten zu rekonstruieren.

Die qualitative Anlage des Designs ermöglichte es, komplexe Zusammenhänge sichtbar zu machen, wie etwa die Verschränkung von strukturellen Anforderungen (z. B. Koordinationsmechanismen) und kulturellen Mustern (z. B. Fehlerkultur).

Auf Basis dieser Ergebnisse wurden in einer zweiten Phase Seminarmodule konzipiert und durchgeführt, die sowohl der Qualifizierung als auch der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens dienen. Parallel dazu erfolgte die iterative Entwicklung von Leitbildentwürfen in Arbeitsgruppen.

Die dritte Phase beinhaltete schließlich Reflexions- und Evaluationsformate, die den Transfer der erarbeiteten Inhalte in die Praxis sichern sollten. Der Gesamtprozess wurde schließlich in Praxislaboratorien und damit in einen zyklischen Lern- und Umsetzungsprozess überführt.

3. Beteiligungsorientierung als Prinzip

Die Beteiligungsorientierung bildete das zentrale Leitprinzip des gesamten Projekts. Sie manifestierte sich sowohl in der Datenerhebung als auch in der Entwicklung des Führungsleitbilds selbst.

Bereits in der Analysephase wurden Führungskräfte aktiv in die Rekonstruktion organisationaler Problemlagen eingebunden. Anstatt externe Diagnosen vorzugeben, zielte das Vorgehen darauf ab, subjektive Erfahrungen, Wahrnehmungen und Deutungen sichtbar zu machen und kollektiv zu reflektieren.

Auch die Entwicklung des Leitbilds erfolgte partizipativ: In mehreren Workshops mit den Führungskräften entstanden zunächst die Schwer-

punktt Themen und dann zwei Leitbildentwürfe, die anschließend durch ein Redaktionsteam zusammengeführt und durch weitere Stakeholder (z. B. Geschäftsführender Vorstand, Geschäftsstellenleitungen, Betriebsrat) iterativ ergänzt wurden.

Dieser Prozess erfüllt dabei eine doppelte Funktion. Zum einen erhöht die Beteiligung die Akzeptanz und Legitimität der Ergebnisse. Zum anderen stellt sie selbst eine Intervention dar, indem sie Räume für kollektive Sinnstiftung, Perspektivabgleich und organisationale Selbstverständigung eröffnet.

Beteiligungsorientierung wird somit nicht nur als methodisches Instrument, sondern als kulturelles Leitprinzip organisationaler Entwicklung sichtbar. Sie trägt dazu bei, Empowerment zu fördern und die Mitarbeitenden von Betroffenen zu aktiven Gestalter:innen des Wandels zu machen.

4. Handlungsorientierung als Prinzip

Neben der Beteiligung ist die konsequente Handlungsorientierung ein weiteres zentrales Merkmal des Projekts. Diese zeigt sich insbesondere darin, dass die Ergebnisse der Analyse nicht auf der Ebene abstrakter Diagnosen verbleiben, sondern in konkrete Leitlinien, Qualifizierungsmaßnahmen und Umsetzungsformate überführt werden.

Das entwickelte Führungsleitbild formuliert normative Prinzipien, die als Orientierungsrahmen für konkretes Führungshandeln dienen. Dazu gehören unter anderem wertschätzende Kommunikation, Vertrauen und Selbständigkeit, bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie eine lernorientierte Fehlerkultur.

Zugleich wurde früh erkannt, dass Leitbilder allein keine hinreichende Veränderungswirkung entfalten. Vielmehr bedarf es flankierender Maßnahmen wie Qualifizierungsangebote (umgesetzt durch ein Seminarmodul zum Thema Führungsstrukturen & Führungsmodelle), struktureller Anpassungen und kontinuierlicher Reflexionsformate – angelegt unter anderem in den Praxislaboratorien.

Handlungsorientierung bedeutet in diesem Kontext daher auch, Veränderung als langfristigen, schrittweisen Prozess zu begreifen, der kontinuierlich überprüft und angepasst werden muss.

5. Führungsleitbild

Das im Prozess entwickelte Führungsleitbild stellt das zentrale Ergebnis des Projekts dar. Es formuliert grundlegende Prinzipien des Führens und der Zusammenarbeit und definiert damit organisationale Erwartungen an Führungskräfte.

Inhaltlich lassen sich mehrere zentrale Dimensionen identifizieren:

- Wertschätzung und Respekt als Grundlage eines positiven Arbeitsklimas
- Vertrauen und Selbständigkeit zur Förderung von Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme
- Kommunikation und Transparenz als Voraussetzung für Zusammenarbeit und Orientierung
- Übergreifende Kooperation zur Überwindung von Silostrukturen
- Lern- und Fehlerkultur als Basis organisationaler Weiterentwicklung
- Kompetenzentwicklung und gezielte Förderung von Führungskräften

Diese Prinzipien spiegeln deutlich die zuvor identifizierten Herausforderungen wider und adressieren insbesondere Aspekte in Bereichen wie Kommunikation, Koordination und Empowerment. Darüber hinaus erfüllt das Leitbild eine identitätsstiftende Funktion, indem es das Selbstverständnis der Organisation als solidarische, lernorientierte und zukunftsgerichtete Gewerkschaft präzisiert.

6. Folgeprozess und Praxislabs

Ein wesentliches Merkmal des Projekts ist die konsequente Weiterführung des Leitbildprozesses in konkrete Umsetzungsformate. Hierfür wurden sogenannte Praxislaboratorien eingerichtet, die als experimentelle Lern- und Entwicklungsräume fungieren.

Die Praxislabs sind beteiligungsorientiert, agil organisiert und sozialpartnerschaftlich ausgestaltet. Mitarbeitende entwickeln in interdisziplinären Teams eigenständig Lösungen für zentrale Handlungsfelder und erproben diese in agilen „Sprints“.

Zu den Themen der Labs gehören die Umsetzung des Führungsleitbilds, die Weiterentwicklung der Kommunikations- und Informationskultur, die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Fläche sowie die Schaffung eines Organisationsleitbildes als Instrument der künftigen Organisationsausrichtung.

Strukturell werden die Labs durch ein Rollenmodell getragen, das Lab-Teams, Sprecher:innen, einen Lenkungsreis sowie eine wissenschaftliche Begleitung umfasst. Dieses Modell ermöglicht eine Verbindung von Eigenverantwortung, kollektiver Steuerung und reflexiver Prozessbegleitung (vgl. Boes et al. 2017).

Die Praxislabs stellen in diesem Projekt damit eine zentrale Brücke zwischen Leitbild und organisationaler Praxis dar und sichern die nachhaltige Umsetzung der entwickelten Prinzipien.

7. Fazit

Dieses Projekt zeigt, dass die Entwicklung eines Führungsleitbilds in komplexen Organisationen nicht als rein konzeptionelle Aufgabe verstanden werden kann, sondern als integraler Bestandteil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses.

Die Kombination aus Beteiligungsorientierung und Handlungsorientierung erweist sich dabei als zentraler Erfolgsfaktor. Beteiligung ermöglicht nicht nur die Integration unterschiedlicher Perspektiven, sondern wirkt selbst als kulturelle Intervention. Handlungsorientierung stellt sicher, dass aus Diagnose und Leitbild konkrete Veränderungen hervorgehen.

Insbesondere in Gewerkschaften, die traditionell auf Partizipation und kollektive Interessenvertretung ausgerichtet sind, bietet dieses Vorgehen eine hohe Anschlussfähigkeit. Das entwickelte Führungsleitbild fungiert dabei als strategischer Referenzrahmen, der Orientierung gibt und zugleich offen für Weiterentwicklung bleibt.

Mit der Einrichtung der Praxislabs wird der Leitbildprozess schließlich in einen lernenden Veränderungsmodus überführt. Damit entsteht die Grundlage für eine Organisation, die nicht nur auf Veränderungen reagiert, sondern diese aktiv gestaltet – und sich strategisch handlungsfähig, reflexiv und resilient weiterentwickelt.

Literatur

- Boes, A.; Bultemeier, A.; Kämpf, T.; Lühr, T.; Marrs, K.; Ziegler, A. (2017). Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien. In: Werkheft 03 „WeiterLernen“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin, S. 154-162
- Boes, A., Gül, K., Kämpf, T., Lühr, T. (2021). Empowerment in der agilen Arbeitswelt. In: Bauer, W., Mütze-Niewöhner, S., Stowasser, S., Zanker, C., Müller, N. (eds) Arbeit in der digitalisierten Welt. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

- Nerdinger, F. W., Wilke, P. (2009). *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Gabler, Wiesbaden
- Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. J. (2015). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*, 2. Auflage. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.