

## SLEITBILDER

# Mittler zwischen Vision und Wirklichkeit



## VON MARKUS BIENECKER

Markus Bienecker, Diplom-Sozialwirt und Diplom-Sozialpädagoge, ist Geschäftsführer einer Internatsberatung in Frankfurt am Main. Zuvor war er viele Jahre als Geschäftsführer der Internatschule Landschulheim Steinmühle in Marburg sowie als Abteilungsleiter der ambulanten und flexiblen Jugendhilfemaßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe Neuhausen tätig. Als selbstständiger Coach (DVNLP) und Systemischer Berater begleitet er seit mehreren Jahren verschiedene Führungskräfte und Organisationen bei deren Weiterentwicklung. [www.bienecker.de](http://www.bienecker.de)

**An ein Leitbild werden meist hohe Anforderungen gestellt, deren Beachtung ihre Wirksamkeit garantieren soll. Dieses wird als Selbstverpflichtung gesehen, das die Steuerung des Verhaltens von Organisationen sowohl gegenüber der Umwelt als auch innerhalb der Institution beeinflussen soll.**

Als Herausgeber des Buches »Leitbildentwicklung und systemisches Controlling« der Edition Sozialwirtschaft beschäftigt sich Andreas Strunk mit der aktuellen Fragestellung, unter welchen Voraussetzungen Leitbilder ihrem Grundgedanken überhaupt gerecht werden, und welche Rolle sie letztendlich in der Praxis spielen. Zusammen mit zwölf weiteren Autorinnen und Autoren aus Theorie und Praxis wird das Thema in verschiedenen Beiträgen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln und Ebenen beleuchtet.

In der Einführung des Buches betrachtet Andreas Strunk die Entwicklung von Leitbildern und unterscheidet dabei zwischen drei Leitbildgenerationen:

- Leitbilder der 1. Generation wurden als Top-Down-Prozesse eingeführt.
- Leitbilder der 2. Generation versuchen eine Balance zwischen den Ebenen herzustellen und werden als Kombination von Top-down- und Bottom-up-Prozessen gestaltet.
- Leitbilder der 3. Generation hingegen verbinden organisationales mit individuellem Lernen und können sich so den sich veränderten Bedingungen des Unternehmens in Form einer »Lernenden Organisation« anpassen.

Aus Sicht von Andreas Strunk benötigt die Sozialwirtschaft vermehrt Leitbilder dieser 3. Generation. Damit die Generalziele eines Unternehmens umgesetzt werden können, sei es erforderlich Zielbilder anstelle von statischen Leitbildern

zu entwickeln. Um diese umzusetzen, müssen auf allen Ebenen einer Organisation, Ziele vereinbart und in ihrer Erreichbarkeit beurteilt werden. Den Aspekten Selbstorganisation der Mitarbeitenden, Strukturverantwortung auf Leitungsebene, Bedeutung der organisationalen Kultur und Außendarstellung des Unternehmens kommen im Leitbildentwicklungsprozess eine besondere Bedeutung zu. Sie werden dadurch in einen strategischen Zusammenhang gebracht. Aufgrund ihrer Komplexität ist eine sorgfältige Planung in Leitbildentwicklungsprozesse unverzichtbar, genauso wie die Fähigkeit einer gelingenden Kompromissbildung.

Im Beitrag von Wolfgang Klug stellt dieser seine Erfahrungen mit Leitbildern in der öffentlichen Verwaltung dar. Leitbilder, die weitgehend unbekannt sind, Leitbildentwicklungsprozesse, die unstrukturiert und intransparent verlaufen oder der fehlende Bezug zu den fachlichen und organisatorischen Prozessen sind nur ein Auszug dessen. Warum werden dann überhaupt Leitbilder entwickelt? Wie kann Leitbildentwicklung als sinnstiftendes Element einer Organisation verstanden werden? Für Wolfgang Klug sind Leitbilder ein Spagat zwischen Vision und Realität, für dessen Erfolg die Identifikation der Handelnden mit der Vision eine zentrale Rolle spielen. Entscheidend ist ein diskursiver Prozess der gesamten Organisation anhand von Leitfragen sowie die Verankerung der Ergebnisse auf allen

Ebenen. Im Ergebnis sollen Leitbilder Klarheit über die Vision des Unternehmens liefern, und darüber Auskunft geben, was der Träger ist und welche Ziele er verfolgt. Im Leitbild muss herausgearbeitet werden, welches die wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens sind und wie das Verhältnis zu diesen gestaltet ist. Bestehende Mitarbeitende sollen durch das Leitbild inspiriert und neue Mitarbeitende gewonnen werden. Ob dies tatsächlich gelingt, ist in der Praxis fortwährend kritisch zu hinterfragen und zu überprüfen.

Armin Wöhrle beschreibt und bewertet in seinem Beitrag einen fünf Jahre andauernden Organisationsentwicklungsprozess zur Einführung von Zielvereinbarungen inklusive Leitbildentwicklung, welchen er als Berater begleitete. Es gelingt ihm hierbei, theoretische Grundlagen mit der praktischen Vorgehensweise zu verbinden und so quasi in einem Zeitraffer den durchlaufenden Prozess abzubilden. Am Ende zieht er eine positive Bilanz und spricht sich für den Sinn und die Nützlichkeit eines Leitbildes sowie von Zielvereinbarungen aus. Er führt an, dass dies immer dann gelingt, wenn eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt werden. Generell weist er daraufhin, dass Management-Instrumente immer nur den Zweck erfüllen können, für den sie entwickelt worden sind. Seiner Meinung nach kommt es darauf an, dass der Fokus auf dem Unternehmen, dessen Entwicklungsstadium, dessen Problemen und dessen Potenziale liegt. Der Auswahl eines dafür passenden Managementinstruments kommt daher eine besondere Bedeutung zu.

In seinem Beitrag betrachtet Ulf D. Posé aus einer Metaperspektive, ob und welche ethischen Grundhaltungen bei der Entwicklung von Leitlinien in einem Unternehmen überhaupt eine Rolle spielen. Als wichtige Grundlage für das Menschenbild in der Arbeitswelt und als Basis jeder wirkungsvollen Interaktion zwischen Menschen ist ethisch-motiviertes Handeln ein wesentlicher Bestandteil im Rahmen der Leitlinien eines Unternehmens. Es stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, die unternehmerischen Interessen, die wirtschaftlichen Interessen und die Bedürfnisse zu ethisch orientiertem Handeln sinnvoll zu verbinden. Es geht darum, wirtschaftliche Ziele des Unternehmens mit dem sozialen Miteinander verträglich zu gestalten. Der Au-

tor zieht die Schlussfolgerung, dass wer diese Ziele miteinander konkurrieren lässt, den Gesamterfolg des Unternehmens behindert. Aus unterschiedlichen Beispielen aus der Praxis lassen sich drei Feststellungen ableiten:

- Um ethisches Handeln sicherzustellen, müssen sich die Akteure an die Regeln halten.
- Branchenführer haben eine Vorbildfunktion.
- In der Personalauswahl müssen neben der fachlichen Qualifikation unbedingt die soziale und ethische Qualifikation berücksichtigt werden.

Johann Scholten führt in seinem Beitrag einen kritischen Diskurs zur Frage: Sind Leitbilder einer Organisation Handlungsorientierung oder Ballast? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden setzt sich der Organisationsberater aus Wiesbaden mit dem zentralen Thema der Steuerung von Organisationen auseinander. Worin unterscheiden sich dabei Selbst- und Fremdsteuering? Er beschreibt ein Dilemma, welches im Ergebnis dazu führt, dass Leitbilder häufig ungewollt zu Reflexionsdefiziten führen und dadurch weitere Lernzyklen im Umgang mit Fremdsteuering ausgelöst werden. Wirft man einen Blick auf die Entwicklungsgeschichte, leistet die »Lernende Organisation« mit Peter Senges fünf Disziplinen einen wichtigen Zwischenschritt hinzu einer Entwicklung praxistauglicher Modelle der Selbststeuerung. Das durch das Unternehmen von Johann Scholten entwickelte WSFB-Reflexionsmodell ist Grundlage einer veränderten Herangehensweise und der damit verbundenen Suche nach alternativen Lösungswegen. Eine echte Antwort auf die anfangs gestellte Frage bleibt der Autor schuldig. Er plädiert jedoch für eine konsequente Weiterentwicklung des Lernprozesses im Umgang mit Instrumenten der organisationalen Selbststeuerung, um so zu neuen Einsichten und Erkenntnissen zu gelangen.

Maria Laura Bono und Daniela Neubert beleuchten die Herausforderung, wirkungsorientiertes Controlling, sowohl als legitimierendes als auch lernförderndes Instrument zu sehen. In ihrem Beitrag befassen sie sich im ersten Teil mit dem Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Legitimation sowie mit Grundlagen des Controllings. Sie gehen dabei von der

Überzeugung aus, dass wirkungsorientiertes Controlling stark davon geprägt wird, ob Legitimation oder organisationales Lernen im Vordergrund stehen. Inhalt des zweiten Teils sind Gedanken und Überlegungen über Lernen und Beteiligung. Anhand eines Fallbeispiels »promente kärnten« werden Erfahrungen aus der Praxis mit wirkungsorientiertem Controlling dargestellt.

Als Referentin für Qualitätsberatung im Bereich Gesundheits-, Alten- und Behindertenhilfe beim Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln befasst sich Heidemarie Kelleter kritisch mit stationären Pflegeeinrichtungen der Altenhilfe. Sie sieht das Leitbild als maßgeblich für die Qualität und damit richtungsweisend für die Führung von Pflegeunternehmen an. In der Realität werden Leitbilder jedoch oft nur als Image nach außen verwendet und sind den Mitarbeitenden weitgehend unbekannt. Die Autorin befasst sich mit den verschiedenen Dimensionen eines Leitbildes und deren Auswirkungen auf die Umsetzung. Im Ergebnis ist sie davon überzeugt, dass ein Leitbild einen wesentlichen Beitrag in der Wahrnehmung eines Pflegeunternehmens leisten kann. Wichtig ist aus ihrer Sicht, dass dieses auf einer breiten Basis und allen Ebenen im Unternehmen entwickelt, gelebt und immer wieder neu ins Bewusstsein gebracht wird. Führungspersonen sind für sie Vorbilder, an denen sich Mitarbeitende orientieren können. Ebenfalls dürfen Leitbilder nicht dem Unternehmenszweck oder dem Berufsethos widersprechen. Leitbilder sind aus ihrer Sicht nur so gut, wie sie tatsächlich im Alltag gelebt werden. Ihre Wirkung sollte beständig mit Controlling-Instrumenten überprüft werden.

Heinz Schoibl verdeutlicht mit seinem Praxisbericht am Beispiel der Jugendarbeit in Graz, unter welchen Voraussetzungen und unter welchen Bedingungen eine wissenschaftliche Beratung und Begleitung von Leitbildentwicklungsprozessen zum einen, sowie des Controllings im Rahmen der Leitbildrealisierung zum anderen, gelingen kann. Er beschreibt dabei den durchgeführten Prozess und würdigt diesen kritisch.

Der Herausgeber gewährt in seinem Beitrag einen tiefen Einblick in die Praxisarbeit. Der durch ihn übernommene Auftrag zur Organisationsentwicklung bei der Stadtdiakonie Curo beinhaltet

auch die Entwicklung eines Leitbildes. Andreas Strunk beschreibt diesen Teilprozess in seinen einzelnen Schritten und Zielsetzungen. Er geht ausführlich auf die einzeln gewählten Methoden ein und erläutert diese. Eine Grafik des gesamten Prozesses zur Leitbildentwicklung gibt einen Überblick über die einzelnen Schritte und macht die kritischen Entwicklungsschritte und die damit verbundenen »Diskussionsschleifen« deutlich. Im komplexen Prozess ermöglicht diese Landkarte eine jederzeit gute Orientierung und unterstützt dadurch einen positiven Prozessverlauf. Das Ergebnis ist ein praxistaugliches Leitbild der 3. Generation der Stadt diakonie Curo, das durch die zirkuläre Vorgehensweise alle Facetten und Ebenen der Organisation berücksichtigt. Inwieweit Vision und Leitbild in der Praxis »gelebt« werden, gilt es in weiteren Schritten herauszufinden.

Die letzten drei Beiträge des Buches befassen sich mit Leitbildentwicklung und systemischen Controlling aus der spezifischen Sichtweise der jeweiligen Trägerschaft.

Andreas Beck geht der Frage nach, was die Wohlfahrtsverbände unternehmen, um einen gesamtgesellschaftlichen Kurs im wertorientierten, leitbildgeprägten Sinn des Gemeinwohls zu beeinflussen. Unter dem vorhandenen Aspekt von Kooperation und Wettbewerb, stellt sich für ihn die Frage, was die Wohlfahrtsverbände gemeinsam dafür tun. Er prüft, in wieweit formelle und informelle Leitbilder der Wohlfahrtsverbände geeignete Instrumente für eine Orientierung in der Praxis sein können.

Marianna Siggel diskutiert die Besonderheiten eines Leitbildentwicklungsprozesses in der öffentlichen Verwaltung. Grundlage für den Prozess war ein Beschluss der Kreisverwaltung zur Herausarbeitung eines Leitbildes für den gesamten Landkreis Potsdam-Mittelmark. Basis der gewählten Vorgehensweise sollte eine möglichst breite beteiligungsorientierte Herangehensweise zu einer gemeinsamen Leitbildentwicklung sein. Christiane Schulz greift in ihrem Beitrag die Bedeutung auf, die Leitbilder als Bestandteil der Legitimation und Darstellung der Ziele von Nicht-Regierungsorganisationen haben. Im speziellen geht sie dabei auf das Spannungsverhältnis zwischen deren Legitimation ihrer Arbeit nach außen und internen Organisationsstrukturen ein.

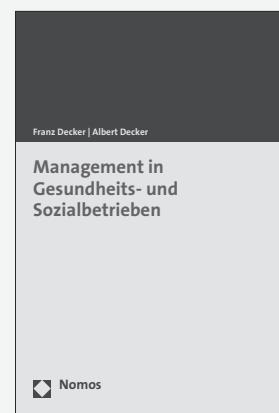
Kongruenz zwischen Vision und Organisationswirklichkeit herzustellen, ist die aktuelle Herausforderung in der Leitbildentwicklung.

## Fazit

Der Leser des Buches erhält in den Fachbeiträgen einen umfassenden Überblick zum Thema Leitbildentwicklung und systemisches Controlling. Neben der Vermittlung von Grundlagen liegt der Fokus hierbei immer auf einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema aus verschiedenen Blickwinkeln.

Dem Herausgeber ist es gelungen zusammen mit den weiteren Autorinnen und Autoren eine »heterogene Masse« darzustellen, welche den Lesenden an vielen Stellen des Buches zu interessanten und neuen Anregungen, Erkenntnissen und Perspektiven führt. Er erhält durch das Buch einen sehr guten Überblick über den aktuellen Stand der Leitbild-Methodik. Anhand der Praxisbeispiele lassen die dargestellten Prozesse einen tiefen Einblick in die verschiedenen Vorgehensweisen zu, welche in ähnlicher Weise auf andere Organisationen übertragbar sind. Darüber hinaus regt das Buch an, über strategische Weiterentwicklung nachzudenken und diesem Thema konstruktiv zu begegnen.

Alles in allem ist es ein sehr empfehlenswertes Buch, das zur kritischen Auseinandersetzung im eigenen Handeln anregt.



## Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben

Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Führungskräfte und Nachwuchs

Von Franz Decker und Albert Decker

2. Auflage 2008, 432 S., geb., 74,- €, ISBN 978-3-8329-2990-9

Gesundheits-, Sozial-, Fitness- und Medizinbetriebe müssen wirtschaftlich gesteuert und gestaltet werden. Es wird immer wichtiger, Kunden überzeugend zu begleiten und Mitarbeiter professionell zu führen. Dieses moderne Betriebswirtschafts- und Management-Handbuch für Sozial- und Gesundheitsbetriebe gibt darauf praxisorientierte Antworten mit Fallbeispielen und Übungen.

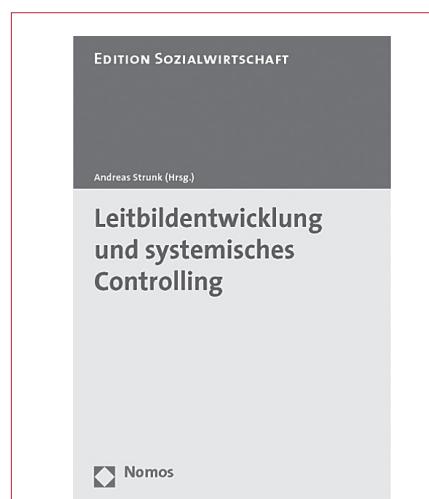
Es bietet Ärzten, Pflege- und Wellnesskräften auf Führungskräfte- und Nachwuchsebene insbesondere im Verwaltungsbereich das Rüstzeug für ihre Aufgaben.

Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzierung, Rechnungswesen und Buchführung, Preisbildung, Kalkulation, Marketing, Wettbewerb und Kundenzufriedenheit werden praxisorientiert dargestellt.

[www.nomos-shop.de/9500](http://www.nomos-shop.de/9500)



# Nomos



Andreas Strunk (Hrsg.): Leitbildentwicklung und systemisches Controlling. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013. 232 Seiten. 29,- Euro. ISBN 978-3-8329-6473-3.