

Nordlicht-Werkstattgespräch

# Leitbild oder Leidbild?

—

Dokumentation / Hamburg und Frankfurt am Main, im Januar 2011

Nordlicht-Werkstattgespräch  
**Leitbild oder Leidbild?**

–

Dokumentation / Hamburg und Frankfurt am Main, im Januar 2011

Nordlicht Management Consultants GmbH  
Zirkusweg 1 / D-20359 Hamburg  
Ihr Ansprechpartner: Tobias Bergmann  
Telefon +49 (0)40 / 31 99 35-101  
Mobil +49 (0)151 / 21 23 77 88  
tb@nordlicht-consultants.com  
www.nordlicht-consultants.com

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung und Danksagung</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Die zentralen Ergebnisse im Überblick</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Ein Leitbild drückt das Selbstverständnis einer Organisation aus</b>	<b>9</b>
4.1	Ein Leitbild muss bestimmte inhaltliche Funktionen erfüllen	9
4.2	Um Wirkung zu entfalten muss ein Leitbild auch prozessualen Anforderungen entsprechen	10
<b>5</b>	<b>An ein Leitbild und seine Entwicklung werden eine Reihe von Erwartungen geknüpft</b>	<b>12</b>
5.1	Das Leitbild beschreibt Selbstverständnis und Identität der Organisation	12
5.2	Ein Leitbild gibt Orientierung nach innen und außen	13
5.3	Im Leitbild werden die Werte der internen Zusammenarbeit festgehalten	14
5.4	Schon der Entwicklungsprozess eines Leitbildes kann große Wirkung entfalten	14
<b>6</b>	<b>Leitbildprozess</b>	<b>16</b>
6.1	Entwickeln Sie ein realistisches Idealbild!	16
6.2	Haben Sie realistische Erwartungen an den Leitbildprozess!	18
6.3	Finden Sie den richtigen Abstraktionsgrad!	19
6.4	Organisieren Sie einen stringenten Prozess der Leitbildentwicklung!	20
6.5	Stellen Sie Verbindlichkeit her!	23
6.6	Verankern Sie das Leitbild nachhaltig in Ihrer Organisation!	25
6.7	Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für die Entwicklung eines Leitbildes	26
<b>7</b>	<b>Teilnehmer</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Anlagen</b>	<b>28</b>

## **1 Vorbemerkung**

In unserer Reihe von Werkstattgesprächen haben wir am 19. und 26. Januar 2011 in Hamburg und Frankfurt/Main zwei Veranstaltungen zum Thema „Leitbild oder Leidbild? – Ein gemeinsames Selbstverständnis für eine gemeinsame Einrichtung“ veranstaltet. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse wurden zwar in den beiden Veranstaltungen am Beispiel von Jobcentern diskutiert, die zentralen Aussagen zu Funktion, Inhalten und Wirkung eines Leitbildes sowie zur Organisation des Entwicklungsprozesses sind jedoch allgemeingültig und auf andere Organisationen übertragbar.

## 2 Einleitung und Danksagung

Seit Anfang 2011 sind SGB II-Argen in Deutschland Geschichte. Die tagtägliche Praxis der Arbeit ändert sich dadurch nicht schlagartig. Aber der Begriff „gemeinsame Einrichtung“ drückt ein anderes Selbstverständnis der Organisation aus, als der bisherige Begriff „Arbeitsgemeinschaft“. In öffentlichen oder privaten Arbeitsgemeinschaften arbeiten verschiedene Akteure zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels zusammen – üblicherweise in einer temporär begrenzten Zusammenarbeit (z. B. Bau-Argen). Eine gemeinsame Einrichtung ist hingegen eine von Partnern gegründete Organisation, die eigenständig eine Aufgabe übernehmen soll. In der Praxis vieler Jobcenter hat sich bereits in den letzten Jahren ein gemeinsames Selbstverständnis und auch Selbstbewusstsein entwickelt. Die Herkunft der einzelnen Mitarbeiter aus Kommune bzw. Arbeitsagentur ist in den Hintergrund getreten.

Ein Leitbild ist die schriftliche Fixierung des Selbstverständnisses einer Organisation. Die Bundesagentur für Arbeit hat ein Leitbild, viele Kommunen ebenso. Die Entwicklung eines Leitbildes kann Klarheit über die Grundprinzipien der Organisation schaffen und Orientierung für die Mitarbeiter geben. Es erklärt externen Partnern, für was das Jobcenter steht. Aber nicht immer werden Leitbildprozesse positiv bewertet – der zynische Begriff des „Leitbildes“ basiert auf oft zwiespältigen Erfahrungen, z. B. einem langwierigen Prozess, enttäuschenden Ergebnissen oder einem missglückten Beteiligungsverfahren. Dies muss jedoch nicht sein – zentrale Erfolgsfaktoren sind u. a. ein stringenter und effizient organisierter Entwicklungsprozess, die Beteiligung der zentralen Stakeholder und die Verankerung der Ergebnisse im Alltag der Organisation. Nordlicht Management Consultants konnten im Laufe ihrer Beratungstätigkeiten sowohl Fallstricke als auch Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung und Implementierung von Leitbildern erleben und beraten mit dieser Erfahrung Kommunen und andere Organisation in Leitbildprozessen.

Ziel der Werkstattgespräche zum Leitbild war es, Funktion und Nutzen eines Leitbildes in Jobcentern sowie mögliche Risiken und Erfolgsfaktoren des Leitbildprozesses zu identifizieren und diskutieren. Und nicht zuletzt galt es, die Frage zu klären, ob jetzt – zum Start der gemeinsamen Einrichtung – der richtige Zeitpunkt für die Entwicklung eines Leitbildes ist, welches das gemeinsame Selbstverständnis der Organisation widerspiegelt. Werkstattgespräche bieten eine Plattform, in der wir Ideen

und Konzepte zu einem Thema vorstellen, die dann in der Diskussion mit den Teilnehmern auf ihre Tragfähigkeit überprüft und gemeinsam weiterentwickelt werden. Dieses Format ermöglicht es den Teilnehmern und uns, Erfahrungen und Fachwissen einzubringen und gleichzeitig neue Ideen und Anregungen mitzunehmen.

Insgesamt 14 Vertreter aus Jobcentern und Kommunen aus ganz Deutschland haben an den beiden Werkstattgesprächen teilgenommen. Alle Teilnehmer waren bereits mit Leitbildern in Berührung gekommen – die BA hat ein Leitbild, die meisten Kreise bzw. kreisfreien Städte haben eines, und auch einige ARGEen haben nach der Reform 2004 ein eigenes Leitbild entwickelt. Die Bewertung von Leitbildern und die mit Leitbildern verbundenen Erfahrungen waren jedoch sehr unterschiedlich: Viele Teilnehmer erinnern sich mit gemischten Gefühlen an die „Leitbild-Mode“ der neunziger Jahre. Erfahrungen mit Leitbildern ohne langfristige Wirkung führen vielfach zu einer skeptischen Einstellung. Es gab aber auch sehr positive Beispiele für erfolgreiche Leitbilder und Entwicklungsprozesse.

Vor diesem Hintergrund wurden die in dieser Dokumentation dargestellten Aspekte vorgestellt und diskutiert. An den vorliegenden Ergebnissen waren die Teilnehmer der Werkstattgespräche maßgeblich beteiligt. Hierfür herzlichen Dank!



Tobias Bergmann / Geschäftsführer  
Nordlicht Management Consultants

### **3 Die zentralen Ergebnisse im Überblick**

#### **Ein Leitbild drückt das Selbstverständnis einer Organisation aus**

Ein Leitbild ist die schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis, ihre Grundprinzipien und Werte sowie ihren angestrebten Zielzustand.

#### **Ein Leitbild muss formalen Anforderungen gerecht werden**

Ein erfolgreiches Leitbild ist kurz, verständlich und klar formuliert. Es ist leicht zugänglich, verbindlich, und die Beteiligten bekennen sich dazu.

#### **Entwickeln Sie ein realistisches Idealbild**

Das Leitbild entspricht dem angestrebten Idealbild der Organisation. Wichtig ist dabei, dass dieses Idealbild einen erreichbaren Zielzustand beschreibt und kein unrealistisches Wunschbild.

#### **Haben Sie realistische Erwartungen an den Leitbildprozess**

Die Veröffentlichung des Leitbildes ist nicht das Ende des Prozesses. Die Annäherung des Ist-Zustandes der Organisation an den im Leitbild beschriebenen Soll-Zustand ist ein fortdauernder Prozess, in dem jeder Einzelne kontinuierlich nach der Umsetzung des beschriebenen Idealzustandes streben muss. Um diese Wirkung entfalten zu können, muss ein Leitbild nachhaltig in der Alltagskultur der Organisation verankert werden.

#### **Finden Sie den richtigen Abstraktionsgrad**

Ein zu allgemein formuliertes Leitbild bietet keine Orientierungshilfe und läuft Gefahr, Plattitüden auszudrücken. Ein allzu konkretes Leitbild wird hingegen zu umfangreich, zu detailliert und bietet auch aus diesem Grunde keine Orientierungshilfe mehr – man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Die Aussagen müssen präzise sein und keinen Raum für Interpretationen lassen. Der richtige Abstraktionsgrad ist getroffen, wenn das Leitbild im Alltag handlungsleitend für alle wichtigen Stakeholder sein kann, ohne dabei in operative Details zu gehen.

#### **Organisieren Sie einen stringenten Prozess der Leitbildentwicklung**

Eine Beteiligung der zentralen Stakeholder (Träger, Führungskräfte, Mitarbeiter) am Entwicklungsprozess ist für die Akzeptanz und Verbindlichkeit des Leitbildes unabdingbar. Form und Tiefe der Partizipation hängen von den jeweiligen Rahmenbedingungen der

Organisation ab und müssen in einem stringenten und effizienten Prozess organisiert werden.

**Stellen Sie Verbindlichkeit her**

Ein Leitbild beschreibt gegenseitige Rechte und Pflichten. Es kann nur erfolgreich sein, wenn es verbindlich und im Alltag der Organisation verankert ist.

**Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für ein Leitbild**

Der jetzige Zeitpunkt – zum Start der gemeinsamen Einrichtung – wurde von der großen Mehrheit der Teilnehmer als der richtige Zeitpunkt für die Entwicklung eines Leitbildes als Ausdruck des gemeinsamen Selbstverständnisses einer gemeinsamen Einrichtung bewertet.



## 4 Ein Leitbild drückt das Selbstverständnis einer Organisation aus

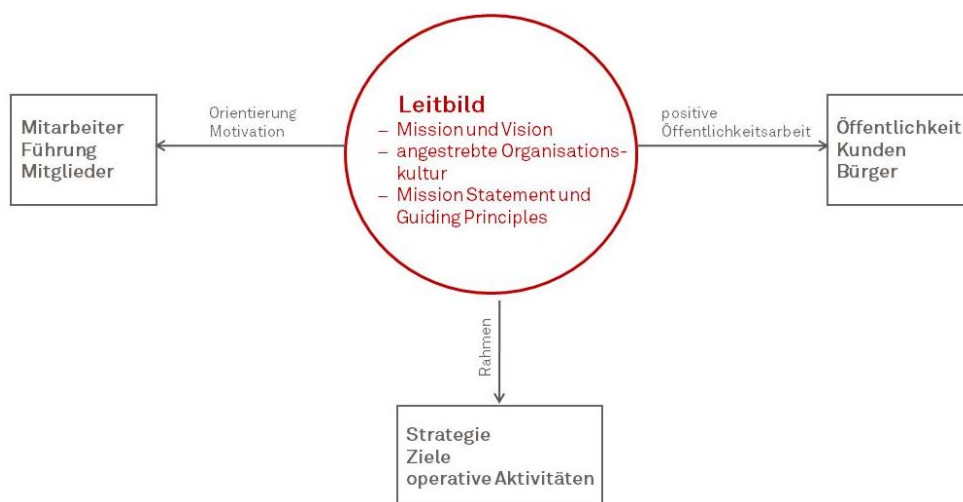
### 4.1 Ein Leitbild muss bestimmte inhaltliche Funktionen erfüllen

Diskussionsgrundlage der Werkstattgespräche war ein kurzer Vortrag von Nordlicht Management Consultants. Am abstrakten Beispiel der Unabhängigkeitserklärung der USA wurden die grundlegenden Anforderungen an ein Leitbild dargelegt. Die Folien hierzu sind dieser Dokumentation als Anlage beigefügt.

Nordlicht Management Consultants definieren ein Leitbild folgendermaßen:

Ein Leitbild ist die schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien sowie ihren angestrebten Zielzustand. Das Leitbild dokumentiert die Mission und die Vision der Organisation und beschreibt das Verhalten der Organisation nach innen und nach außen. Es beschreibt die grundlegenden Werte einer Organisation, die Führungskultur und die Regeln für den Umgang miteinander und mit Kunden. Organisationsintern dient ein Leitbild der Orientierung der Mitarbeiter. Die explizite Form der Ziele begründet den kollektiven Sinn der Arbeit und fördert damit die Motivation für die tägliche Arbeit.

Diese Definition wurde von uns auch in dieser Form auf Wikipedia veröffentlicht.



Auch nach außen gibt das Leitbild Orientierung – es positioniert die Organisation und kommuniziert die Ziele und Werte, an denen sich die Organisation messen lassen will. Vielfach spielt dabei der Aspekt der positiven Öffentlichkeitsarbeit eine zentrale Rolle. Dieser darf jedoch nicht überbewertet werden: Zum einen ist die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Organisation nur eine der verschiedenen Funktionen eines Leitbildes. Zum anderen darf ein Leitbild durch das Bemühen um positive Reaktionen nicht „verwässern“. Nicht immer stimmt die Öffentlichkeit mit den Zielen und Werten einer Organisation überein – so werden z. B. nicht alle den Grundsatz des „Förderns und Forderns“ befürworten – dennoch ist dies ein zentraler Grundsatz des Jobcenters und muss Teil eines Leitbildes sein. Nach außen hin erfüllt das Leitbild daher eher die Funktion einer klaren Positionierung und erst an zweiter Stelle die Funktion positiver Öffentlichkeitsarbeit.

Gerade bei Jobcentern hat die Erfahrung der vergangenen Jahre gezeigt, dass sowohl in der allgemeinen Öffentlichkeit, als auch z. B. bei Bewerbern die Kenntnis der tatsächlichen Aufgaben, Arbeitsweisen und Ziele von Jobcentern häufig begrenzt ist. Ein Leitbild bietet die Gelegenheit, kurz und prägnant die Mission und Ziele der eigenen Arbeit darzustellen. Die klare Beschreibung zeigt auch die möglichen Grenzen der Leistungsfähigkeit der Organisation auf und steuert so die Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und anderen, z. B. ist es Aufgabe des Jobcenters, Kunden beruflich zu integrieren – dabei kann aber nicht jedem Kunden der Wunschjob vermittelt werden.

Ein Leitbild bildet den normativen Rahmen für das Tagesgeschäft, also die operativen Aktivitäten und Ziele einer Organisation. Es muss dazu ausreichend konkret sein, um im Arbeitsalltag handlungsleitend zu sein. Aufzählung von konkreten Instrumenten und Maßnahmen, Leistungszielen und Strategien zum Erreichen dieser Ziele sind hingegen ausdrücklich nicht Bestandteil eines Leitbildes.

#### 4.2 Um Wirkung zu entfalten muss ein Leitbild auch prozessualen Anforderungen entsprechen

Dabei ist eine ansprechende und kompakte **Form** hilfreich. Die Formulierungen müssen klar und prägnant sein und von allen Zielgruppen verstanden werden. Der Inhalt bleibt der Kernpunkt des Leitbildes und darf

nicht von der Form eingeschränkt werden. Die Form muss den Inhalt unterstützen und nicht überschatten.

Eine offensive **Kommunikation** hilft, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Die Form muss die Zielgruppen ansprechen, d. h. die Inhalte müssen adäquat aufbereitet und leicht zugänglich sein (z. B. auf der eigenen Webseite).

Um Akzeptanz innerhalb der Organisation zu erreichen, müssen die zentralen Stakeholder (Träger, Führungskräfte, Mitarbeiter) in die Entwicklung des Leitbildes mit einbezogen werden. Hierzu ist ein stringenter und effizient organisierter **Prozess** notwendig (vgl. Kapitel 5).

Für die Umsetzung des Leitbildes ist **Verbindlichkeit** ein zentraler Faktor. Ein klares „Commitment“ der Organisation bzw. deren Mitarbeiter ist unerlässlich. Die schriftliche Fixierung von Zielen und Werten schafft bereits eine gewisse Verbindlichkeit, dass sich die Organisation an ihrem Leitbild messen lassen muss und interne wie externe Akteure sich darauf berufen können. Um das Leitbild tief in der Organisation zu verankern und jeden Einzelnen darauf zu verpflichten, nach Kräften die Umsetzung des Leitbildes anzustreben und umzusetzen, besteht die Möglichkeit, alle Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskräfte, Träger) das Leitbild unterschreiben zu lassen (vgl. Kapitel 5.4.).

## 5 An ein Leitbild und seine Entwicklung werden eine Reihe von Erwartungen geknüpft

Die Erwartungen der Teilnehmer an ein Leitbild und den Entwicklungsprozess waren weitgehend deckungsgleich.

Die vier zentralen Erwartungen sind:

1. Definition von Identität und Selbstverständnis der Organisation
2. Orientierung nach innen und nach außen
3. Regelung der internen Zusammenarbeit
4. Positive Auswirkungen auf Organisationskultur und Motivation durch den Erarbeitungsprozess

### 5.1 Das Leitbild beschreibt Selbstverständnis und Identität der Organisation

Häufig hat sich in den vergangenen Jahren ein **gemeinsames Selbstverständnis** der Mitarbeiter entwickelt, und die Herkunft der Mitarbeiter aus Kommune bzw. Arbeitsagentur ist vermehrt in den Hintergrund getreten. Viele Teilnehmer berichten jedoch, dass diese gemeinsame Identität und ein „Wir-Gefühl“ vor allem auf Teamebene entstanden sind. Bisher ist jedoch nur selten ein gemeinsames „Wir-Gefühl“ auf Ebene des gesamten Jobcenters entstanden – meistens zerfällt die Jobcenter-Identität in die Vielzahl der heterogenen Team-Identitäten. Zusätzlich hat in einigen Kommunen der Diskussionsprozess um die künftige Organisationsform (gemeinsame Einrichtung oder kommunale Trägerschaft) die alte Herkunftsfrage wieder aufbrechen lassen.

Ein Leitbild und der Entwicklungsprozess können dazu beitragen, eine eigene Identität auf Jobcenter-Ebene zu entwickeln und auch gegenüber den Trägern (Kommune und Agentur) zu behaupten. Dies ist insbesondere wichtig, da die Träger nicht immer übereinstimmender Meinung sind – eine eigene starke Identität des Jobcenters gibt sowohl Mitarbeitern als auch Führungskräften einen stabilen Rahmen für ihre Arbeit.

## 5.2 Ein Leitbild gibt Orientierung nach innen und außen

Ein Leitbild unterstreicht das Auftreten der **gemeinsamen Einrichtung als eigene Organisation**, sowohl in Abgrenzung zu den beiden Trägerorganisationen Kommune und Arbeitsagentur, als auch in Abgrenzung zu der Vorgängerorganisation Arge. Rollen und Ziele in der Zusammenarbeit mit den Trägern können im Rahmen des Leitbildes vereinbart werden (z. B. gemeinsames Ziel von Jobcenter und Trägern, alles zu tun, um nicht den Kooperationsausschuss anrufen zu müssen).

Das Leitbild stellt die Grundsätze, Leitlinien, Ziele und Werte für die Arbeit der Organisation dar. Es soll für Mitarbeiter, Führungskräfte und Träger **handlungsleitend** im Alltag sein. Das Leitbild vermittelt eine Vision über den Zielzustand der Organisation, mit der sich alle Stakeholder identifizieren können und welche **motivierend** wirkt, auch im „Alltagstrott“ stets danach zu streben, diesem Zielzustand gerecht zu werden. Dies betrifft sowohl die Mitarbeiter, die sich bemühen, in ihrer täglichen Arbeit den im Leitbild formulierten Ansprüchen gerecht zu werden, als auch die Führungskräfte, die danach streben, die vereinbarte Führungskultur zu leben und umzusetzen, und nicht zuletzt auch die Träger, die kontinuierlich daran arbeiten, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Jobcenter ermöglichen, die definierten Ziele zu erreichen.

Die im Leitbild kommunizierten Werte unterstützen die **Kundenorientierung**: Zum einen dienen sie den Mitarbeitern als Richtlinie, zum anderen können sich Kunden auch darauf berufen. Es ist daher sehr wichtig, die im Leitbild kommunizierten Ziele klar und eindeutig zu formulieren. Die reine Aussage „wir arbeiten kundenfreundlich“ ist beispielsweise nicht ausreichend, da sie so allgemein gehalten ist, dass sie weder für die Mitarbeiter handlungsleitend ist, noch den Kunden verdeutlicht, was sie erwarten können – und was auch nicht.

Ein Leitbild kann auch dazu dienen, dem Leser zu vermitteln, woraus die Arbeit des Jobcenters besteht und welche Ziele damit angestrebt werden. Dies ist nicht nur für die Öffentlichkeit von Interesse, sondern hilft insbesondere auch dabei, die richtigen **potentiellen Mitarbeiter** für ein Bewerbungsverfahren zu gewinnen. Dies wird künftig zunehmend wichtig werden, wenn Jobcenter sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter positionieren und profilieren müssen.

Auch Form und Ziele der **Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern** (z. B. Bildungsträger) kann im Leitbild beschrieben werden. Dies hilft sowohl nach innen als auch nach außen, ein klares Verständnis über die jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Die Kommunikation der eigenen Ansprüche an **Qualitätsstandards**, z. B. „unsere Arbeit ist stets rechtlich einwandfrei“, schafft Vertrauen.

### 5.3 Im Leitbild werden die Werte der internen Zusammenarbeit festgehalten

Kultur und Werte (weiche Faktoren) der Zusammenarbeit sind wichtige Aspekte für eine erfolgreiche Arbeit. Diese können durch ein Leitbild geprägt und gefördert werden. Das Leitbild legt **Regeln für den Umgang untereinander** und gegenüber den Kunden fest. Durch das transparente Offenlegen der eigenen Werte wird eine vertrauensvolle gemeinsame Arbeit möglich.

Auch die **Führungskultur** sollte Teil des Leitbildes sein. Die Definition eines gemeinsamen Verständnisses von Führung und Führungsverhalten gibt den Führungskräften eine Orientierung und verdeutlicht die an sie gestellten Anforderungen. Gleichzeitig ermöglicht dies den Mitarbeitern, dieses Führungsverhalten auch von ihren Vorgesetzten einzufordern und deren Arbeit anhand der im Leitbild kommunizierten Ziele zu bewerten.

Hierbei ist es äußerst wichtig, anspruchsvolle, aber realistische Werte und Ziele zu formulieren und auf die Gegenseitigkeit der Ansprüche zu achten: Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter werden **Rechte und Pflichten** festgelegt.

### 5.4 Schon der Entwicklungsprozess eines Leitbildes kann große Wirkung entfalten

Die Entwicklung eines Leitbildes – d. h. die Definition des Soll-Zustandes einer Organisation – gibt gleichzeitig Aufschluss über den **Ist-Zustand** der Organisation.

Im Rahmen des Prozesses wird das Selbstverständnis der Mitarbeiter offengelegt und die **berufliche Identität** bewusster definiert. Teilnehmer

berichteten, dass die Antwort von Mitarbeitern auf die Frage „Was tut das Jobcenter eigentlich?“ vielfach lautet: Sie zahlen das Geld für Hartz-IV Empfänger aus. Entspricht diese Definition tatsächlich dem Selbstverständnis der Mitarbeiter, oder gehen ihre Ansprüche an Inhalte und Ziele ihrer Arbeit darüber hinaus?

Dabei können durchaus bestehende **Spannungsverhältnisse** in der Organisation offengelegt werden. Teil eines Leitbildprozesses ist es daher auch, in konstruktiven Diskussionen und im gegenseitigen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu einem mehrheitsfähigen gemeinsamen Verständnis der im Leitbild beschriebenen Inhalte zu gelangen.

Die intensive Kommunikation im Rahmen eines Leitbildprozesse fördert die **Vernetzung** der Mitarbeiter über Team- und Hierarchiegrenzen hinweg. Aufgrund dieser positiven Dynamiken haben mehrere Teilnehmer Entwicklungsprozesse von Leitbildern im Nachhinein selbst dann als positiv bewertet, wenn das Leitbild anschließend nicht gelebt wurde und „in der Schublade verstaubt“.

## 6 Leitbildprozess

Die Vorstellungen der Teilnehmer über Strukturen und Prozesse der Leitbildentwicklung waren sehr unterschiedlich. Zentrale Aspekte waren dabei die Frage nach Beteiligung und dem Grad der Beteiligung. Übereinstimmend sahen alle Teilnehmer die Beteiligung aller wichtigen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, ggf. Träger) am Leitbildprozess als unerlässlich an, um Authentizität und Akzeptanz des Leitbildes zu erreichen. Unterschiedlich wurde hingegen der notwendige Grad der Beteiligung bewertet. Diskutiert wurde hier, inwieweit von der Trägerversammlung oder den Führungskräften ein inhaltlicher Rahmen vorgegeben werden soll bzw. inwieweit den Mitarbeitern bei der Entwicklung der Inhalte des Leitbildes „freie Hand“ gelassen werden muss. Hier gingen die Meinungen stark auseinander, die meisten Teilnehmer teilen jedoch die Ansicht, dass neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen auch durch Trägerversammlung bzw. Führungskräfte ein gewisser Rahmen vorgegeben werden muss. Innerhalb dieses Rahmens muss jedoch den Mitarbeitern Spielraum zur Beteiligung und Einbringung eigener Inhalte gegeben werden.

Nordlicht Management Consultants haben in ihren Beratungstätigkeiten verschiedene **Fallstricke** bei der Entwicklung und Implementierung von Leitbildern erlebt. Aufbauend auf einem kurzen Input haben wir diese zusammen mit den Teilnehmern diskutiert. Die Folien hierzu befinden sich in der Anlage. Als zentrale Fallstricke wurden diskutiert:

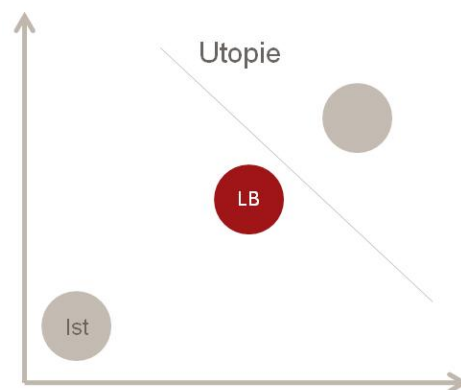
1. Realistisches Idealbild vs. Wunschbild
2. Erwartungen an den Leitbildprozess
3. Abstraktionsgrad des Leitbildes
4. Organisation des Entwicklungsprozesses
5. Verbindlichkeit des Leitbildes
6. Verankerung des Leitbildes in der Organisation

### 6.1 Entwickeln Sie ein realistisches Idealbild!

Ein Leitbild ist ein realistisches Idealbild. Es beschreibt den Soll-Zustand einer Organisation. Dabei ist es äußerst wichtig, die Grenze zum Wunschbild nicht zu überschreiten: Der angestrebte Soll-Zustand einer Organisation kann durchaus deutlich vom aktuellen Ist-Zustand



abweichen, ein Erreichen des Soll-Zustandes muss für die Organisation jedoch realistisch möglich sein.



Beispiel:

Zum Zeitpunkt der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika hatte es in der ganzen Geschichte der Menschheit noch kein Beispiel dafür gegeben, dass Kolonien sich erfolgreich unabhängig erklärt hatten. Soll-Zustand und Ist-Zustand lagen also sehr weit auseinander. Dennoch war der Soll-Zustand ein erreichbarer Zustand.

Die Grenze zum Wunschbild bzw. zur Utopie wird überschritten, wenn ein Soll-Zustand beschrieben wird, der zwar denkbar und vielleicht sogar wünschenswert, im Rahmen der tatsächlichen Gegebenheiten jedoch nicht realisierbar ist.

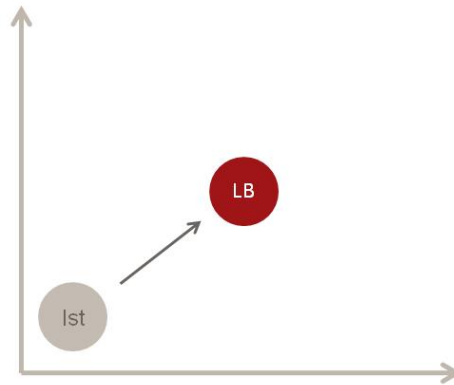
Nur in seltenen Fällen entspricht das Leitbild zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung dem Ist-Zustand der Organisation. Möglich ist dies z. B. bei kleinen, frisch gegründeten Organisationen, die nur aus einem oder mehreren Gründern bestehen, welche ihre Gründungsidee und -vision im Leitbild festhalten. Die Herausforderung bei solchen Organisationen besteht darin, sich durch Wachstum und Weiterentwicklung nicht vom ursprünglichen Leitbild zu entfernen. In den meisten Fällen besteht jedoch zwischen Leitbild und Ist-Zustand der Organisation eine Divergenz. Um dem Leser zu verdeutlichen, dass es sich bei den im Leitbild beschriebenen Inhalten um einen angestrebten Zielzustand der Organisation handelt, nicht aber um eine Darstellung des Ist-Zustandes, kann z. B. in einer Präambel hierzu eine Erklärung abgegeben werden: „Das Leitbild beschreibt, wie wir sein wollen. Unsere Aufgaben im Alltag

sind komplex, und es gelingt uns nicht immer, unsere Ziele zu leben. Wir lassen uns aber daran messen, inwiefern es uns gelingt, unsere Werte zu leben.“

## 6.2 Haben Sie realistische Erwartungen an den Leitbildprozess!

Der Entwicklungsprozess eines Leitbildes kann durchaus – über das Leitbild als Resultat hinaus – positive Effekte haben, z. B. bezüglich der Motivation und Vernetzung von Mitarbeitern. Ein gängiger Fallstrick ist es dabei, dass zu hohe Erwartungen mit dem Entwicklungsprozess verbunden werden und dadurch ein aufgeblähter Prozess mit enttäuschenden Ergebnissen entsteht. Insbesondere die Hoffnung, die Organisation im Laufe des Entwicklungsprozesses so weiterzuentwickeln, dass am Ende des Prozesses Ist-Zustand und Soll-Zustand übereinstimmen, ist irreführend. Ziel eines Leitbildprozesses ist es nicht, die Organisation in ihren Soll-Zustand zu überführen. Ziel ist es „lediglich“, ein realistisches Leitbild zu entwickeln, welches geeignet ist, der Organisation als Orientierung zu dienen. Die Annäherung des Ist-Zustandes der Organisation an den im Leitbild beschriebenen Soll-Zustand ist anschließend ein fortdauernder Prozess, in dem jeder Einzelne danach streben muss, in seiner alltäglichen Arbeit den im Leitbild formulierten Ansprüchen gerecht zu werden. Dies bedeutet auch: Ein Leitbild ist nicht dann gescheitert, wenn der Ist-Zustand der Organisation nicht dem Leitbild entspricht. Diese Divergenz ist normal. Ein Leitbild muss vielmehr dann als gescheitert betrachtet werden, wenn die Organisation sich nicht mehr bemüht, sich dem Leitbild anzunähern oder sich gar davon entfernt.

Ergebnis eines Leitbildprozesses ist die Beschreibung eines verbindlichen und realistischen Idealbildes. Es ist dann ein fortdauernder Prozess, das Leitbild umzusetzen und damit den Ist-Zustand dem Leitbild anzunähern.



### 6.3 Finden Sie den richtigen Abstraktionsgrad!

Ein Leitbild muss den richtigen Abstraktionsgrad aufweisen, d. h. es darf weder zu konkret und operativ sein, noch allzu allgemein und generisch. Die im Leitbild beschriebenen Aspekte sollten grundsätzlich für die Organisation gültig sein, aber trotzdem nicht beliebig interpretierbar. Das Leitbild muss im Alltag für die Organisation handlungsleitend sein.

Am Beispiel der Kundenfreundlichkeit lässt sich dies verdeutlichen: „Wir sind kundenfreundlich“ ist zu abstrakt, und jeder kann darunter etwas anderes verstehen. „Bei uns muss jeder Kunde nur 5 Minuten warten“ ist hingegen sehr konkret und weckt Erwartungen, die im Alltag nicht immer zu erfüllen sind und deren Erfüllung auch nicht immer sinnvoll ist. Zudem wird ein allzu konkretes Leitbild zu umfangreich, zu detailliert und bietet auch aus diesem Grunde keine Orientierungshilfe mehr – man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Um den richtigen Abstraktionsgrad zu finden, können folgende Leitfragen helfen:

- Was verstehen wir unter „kundenfreundlich“?
- Was ist das Ziel einzelner Instrumente/Maßnahmen?
- Was ist der Vorteil, wenn wir so sind?

Um allgemeine Aussagen konkreter zu gestalten, können diese erklärt werden. „Wir orientieren uns am Kunden“ ist sehr allgemein gehalten und interpretierbar. Entscheidend ist dabei die Motivation hinter der Aussage (Was wollen wir damit erreichen?):

- „Die Kunden sind die Legitimation unserer Arbeit, darum orientieren wir uns auch an den Kunden und ihren Bedürfnissen.“

- „Wir gehen wertschätzend mit unseren Mitarbeitern um, denn nur dann gehen sie auch wertschätzend mit den Kunden um.“
- „Wir qualifizieren die Mitarbeiter, weil nur qualifizierte Mitarbeiter die notwendige Leistung erbringen können.“

Es lohnt sich für die Formulierung eines Leitbildes, mit einem erfahrenen Texter zusammen zu arbeiten. Ein gut und griffig formuliertes Leitbild entfaltet leichter die erhoffte Wirkung.

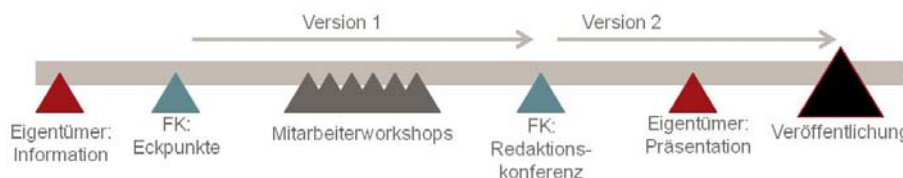
#### 6.4 Organisieren Sie einen stringenten Prozess der Leitbildentwicklung!

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Leitbildes müssen sich alle Beteiligten dazu bekennen und verpflichten. Hierfür müssen bei der Entwicklung des Leitbildes die zentralen „Stakeholder“ mit einbezogen werden. Dies sind die Träger bzw. die Trägerversammlung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter.

Kernargumente für eine solche Beteiligung sind:

- Durch die Beteiligung können die für alle Stakeholder wichtigen Inhalte identifiziert, diskutiert und ggf. in das Leitbild integriert werden.
- Die Beteiligung schafft Akzeptanz für das Leitbild.
- Nur nach einem Beteiligungsprozess, in den alle Stakeholder eingebunden waren, kann das Leitbild für alle verbindlich sein.

Unglücklich organisierte Beteiligungsprozesse können oft zu sehr zeit- und ressourcenintensiven Angelegenheiten werden. Um dies zu verhindern, muss ein stringenter Prozess für eine effiziente Beteiligung organisiert werden. Eine von uns erprobte und empfohlene Vorgehensweise wird idealtypisch im Folgenden dargestellt.



##### Schritt 1 – Information der Träger

Die Träger (Kommune und Agentur) werden informiert. Die Trägerversammlung gibt dem Jobcenter den Auftrag zur Entwicklung eines

Leitbildes und definiert, welcher Rahmen von Seiten der Träger für das Leitbild vorgegeben wird. Eine solche Rahmensetzung durch die Träger ist insofern notwendig, da ein Leitbild, welches von den Trägern nicht akzeptiert wird, wenig Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung hat. Gleichzeitig scheitert ein Leitbild, welches innerhalb der Organisation nicht gelebt wird. Die Rahmensetzung der Träger muss daher weit genug gefasst sein, dass die Organisation über ausreichend Freiraum zur eigenständigen Ausgestaltung der Inhalte verfügt. Sinnvoll ist es daher, wenn die Träger folgendes definieren:

- Welche Inhalte erwarten sie (z. B. die Aspekte Kunde, Mitarbeiter, Führungskultur sollen behandelt werden)?
- Welche unverrückbaren Eckpunkte gibt es bzw. welche Grenzen gibt es, über die hinaus ein Träger die Inhalte des Leitbildes nicht mehr akzeptieren kann?

Ziel ist es, dass die Trägerversammlung das Leitbild des Jobcenters auch für sich insofern als verbindlich betrachtet, als es Aufgabe der Träger ist, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass das Jobcenter die im Leitbild formulierten Ansprüche umsetzen kann.

**Beispiel:**

Es nützt einem Jobcenter nichts, wenn im Leitbild eine positive Führungskultur beschrieben wird, aber gleichzeitig die Träger regelmäßig gute Führungskräfte zurück zum jeweiligen Träger versetzen. Ziel muss es sein, dass auch die Träger sich verpflichtet fühlen, ihren Beitrag zu der im Leitbild beschriebenen Führungskultur zu leisten, in dem sie Rahmenbedingungen schaffen, die dies ermöglichen, z.B. erfolgreiche Führungskräfte ins Jobcenter zuweisen.

**Schritt 2 – Führungskräfte-Workshop**

In einem Workshop entwickeln die Führungskräfte des Jobcenters einen ersten Entwurf des Leitbildes.

**Schritt 3 – Mitarbeiter-Workshops**

Dieser Entwurf wird anschließend mit den Mitarbeitern in Workshops auf Teamebene diskutiert. Die Workshops werden von der jeweiligen Teamleitung moderiert. Wichtig ist, dass die Teamleitung hierfür entsprechend vorbereitet wird, damit sie die Diskussion zum

Leitbildentwurf konstruktiv moderieren und die Anmerkungen, Ergänzungen und Kritik der Mitarbeiter diskutieren und dokumentieren kann. Wichtig ist es, den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen für die Inhalte zu verdeutlichen (gesetzliche Vorgaben, Rahmensetzung der Träger), den weiteren Prozess zu erklären (Was passiert mit den Inhalten der Mitarbeiter?) und klar zu kommunizieren, dass die im Leitbild festgehaltenen Ansprüche immer sowohl Rechte als auch Pflichten darstellen. D. h. die Mitarbeiter sind durchaus aufgefordert, ihre Vorstellungen z. B. zur Führungskultur einzubringen, sie müssen aber auch akzeptieren, dass vergleichbare Anforderungen an ihre Arbeit gestellt werden. Es geht nicht um ein „Wunschkonzert“, in dem jeder seine Ansprüche an andere formuliert, sondern er geht in erster Linie darum, die Ansprüche zu definieren, an denen man selbst und die eigene Arbeit gemessen werden sollen. Eine erfolgreiche Beteiligung beruht in großen Teilen darauf, vorab die Aufgabenstellung klar zu kommunizieren und die Erwartungen der Beteiligten angemessen zu steuern.

#### Schritt 4 – zweiter Führungskräfte-Workshop

Auf Basis der von den Mitarbeitern eingebrachten Inhalte wird das Leitbild von den Führungskräften überarbeitet und eine Endversion erstellt. Hier ist es äußerst wichtig, dass den Mitarbeitern kommuniziert wird, welche Inhalte aus welchen Gründen dabei ggf. nicht berücksichtigt werden. Möglich sind dabei zwei Konstellationen:

1. Bei einigen Inhalten ist der Teamleitung bereits im Mitarbeiter-Workshop klar, dass sie in der Endversion des Leitbildes nicht berücksichtigt werden können (z. B. bestimmte Vorstellungen der Mitarbeiter zur Führungskultur). Solche Aspekte müssen bereits im Team-Workshop diskutiert und geklärt werden und werden gar nicht erst in den Führungskräfte-Workshop transportiert.
2. Andere Aspekte werden erst im Rahmen des Führungskräfte-Workshops aus dem Leitbild ausgeschlossen. Hier ist es Aufgabe der Teamleitung, dieses Ergebnis der Führungsrunde zurück ins Team zu kommunizieren und plausibel darzulegen.

#### Schritt 5 – Präsentation Trägerversammlung

Das Leitbild wird den Trägern präsentiert. Falls hier relevante Einwände auftauchen, müssen diese diskutiert und ggf. eine weitere Überarbeitungs-„Schleife“ in den Prozess eingebaut werden.

### Schritt 6 – Veröffentlichung

Das fertige Leitbild wird veröffentlicht – zunächst intern den Mitarbeitern vorgestellt und anschließend der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Für ein Jobcenter mit ca. 200 Mitarbeitern haben wir für einen solchen Prozess sechs Monate angesetzt. Die Dauer des Leitbildprozesses ist jedoch u. a. abhängig von der gewählten Partizipationstiefe und der Anzahl gewählten Abstimmungs-„Schlaufen“ zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Trägern. Es empfiehlt sich, den Prozess so kurz wie möglich zu gestalten. Beteiligte verlieren die Motivation, wenn der Prozess zu lange dauert. Nicht alle Mitarbeiter werden sich tatsächlich in den Beteiligungsprozess einbringen. Entscheidend ist jedoch, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen. Jeder Mitarbeiter muss die Chance haben, sich einzubringen.

Bezüglich des Prozesses haben die Teilnehmer zudem folgende Aspekte diskutiert, ohne dass dabei eine eindeutige Lösung gefunden wurde:

- Wie soll damit umgegangen werden, wenn das Verhältnis zwischen Team und Teamleitung schwierig ist und Mitarbeiter möglicherweise nicht offen mit ihrer Teamleitung diskutieren?
- Wie beschrieben, hat sich in den Jobcenter häufig eine Team-Identität gebildet, jedoch keine einheitliche Jobcenter-Identität. Wie kann damit umgegangen werden, wenn die Team-Workshops sehr unterschiedliche Ergebnisse liefern, die möglicherweise nicht miteinander vereinbar sind?

#### 6.5 Stellen Sie Verbindlichkeit her!

Damit das Leitbild wirken kann, muss es verbindlich sein. Ohne Verbindlichkeit ist ein Leitbild wenig wert. Im Werkstattgespräch haben wir den Teilnehmern das Leitbild eines Jobcenters vorgestellt, welches von allen Mitarbeitern unterschrieben wurde. Durch die Unterschrift jedes Einzelnen – von der Geschäftsführung, über die Führungskräfte, bis hin zu den Mitarbeitern – wird das Leitbild für alle verbindlich gemacht. Auch die Träger sollten das Leitbild unterschreiben und verpflichten sich damit, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Umsetzung des Leitbildes ermöglichen. Die Unterschrift auf dem Leitbild ist ein klarer Ausdruck der Zustimmung. Ein Leitbild muss von allen Stakeholdern akzeptiert und als verbindlich empfunden werden. Die Unterschriften auf einem Leitbild

signalisieren nach innen und nach außen, dass die gesamte Organisation hinter den beschriebenen Werten steht und diese auch leben will.

Wichtig ist die Aussage hinter der Unterschrift: Die Unterschrift ist keine rechtsbindende Vertragsunterschrift, sondern eine normative Verpflichtung jedes Einzelnen, jeden Tag den Willen aufzubringen, nach dem Leitbild zu leben. Zudem erzeugt die Ankündigung, dass das Leitbild nach seiner Fertigstellung von allen unterschrieben werden soll, eine positive Dynamik im Entwicklungsprozess: Die Motivation, sich konstruktiv zu beteiligen und sich ernsthaft mit den Inhalten auseinanderzusetzen, steigt.

Sinn und Wirkung einer solchen Unterschrift wurden von allen Teilnehmern geteilt. Die Frage hingegen, ob eine solche Unterschrift durchführbar und wünschenswert ist, mündete in einer engagierten Diskussion. Kernaspekte dieser Diskussion waren:

- Einstimmig wurde kein Problem darin gesehen, neue Mitarbeiter im Rahmen der Einarbeitung in das Leitbild einzuführen und sie das Leitbild unterschreiben zu lassen. Das Leitbild kann sogar bereits in einem Vorstellungsgespräch genutzt werden, um die Ziele und Werte der Organisation vorzustellen und die Einstellung des Bewerbers dazu kennenzulernen.
- Viele Teilnehmer sahen aber mögliche Probleme in der Handhabung bestehender Mitarbeiter, die nicht bereit sind, das Leitbild zu unterschreiben. Es ist weder möglich noch erwünscht, solche Mitarbeiter zu einer Unterschrift zu verpflichten. Die Gründe für eine Verweigerung sollten jedoch individuell geklärt werden. Möglicherweise liegen persönliche Gründe vor, die nichts mit den Inhalten des Leitbildes zu tun haben. Schwierig wird es hingegen, wenn Mitarbeiter oder Führungskräfte sich explizit nicht mit den im Leitbild dargestellten Zielen und Werten identifizieren können. Hier gilt es zu überlegen, ob es für diese Personen langfristig Sinn macht, Teil der Organisation zu sein.
- Einen Sonderfall stellen befristet angestellte Mitarbeiter dar. Sie stehen in einem hohen Abhängigkeitsverhältnis und sind dadurch eher geneigt, kritische Meinungen zurückzuhalten. Hier sollte sehr darauf geachtet werden, dass kein Druck auf diese Mitarbeiter ausgeübt wird, da sonst das Risiko besteht, dass angesichts des unsicheren Arbeitsverhältnisses das Leitbild zwar unterschrieben wird, dies jedoch kein Ausdruck von Akzeptanz ist.



- Diskutiert wurde auch, dass ein solcher Leitbildprozess auch immer einen gewissen „Kristallisationseffekt“ hat, der deutlich macht, welche Mitarbeiter oder Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen nicht konstruktiv am Prozess teilnehmen (z. B. innere Kündigung, Ablehnung der Inhalte des Leitbilds, Kritik an der Aufforderung zur Unterschrift).

Sowohl die Aufforderung, das Leitbild zu unterschreiben, als auch eine als Alternative diskutierte anonymisierte Mitarbeiterbefragung, identifizieren das Level der Akzeptanz und Zustimmung bei den Mitarbeitern für die Inhalte der Leitbildes. Wenn als Ergebnis ein relevanter Anteil der Mitarbeiter nicht hinter dem Leitbild steht, müssen die Auftraggeber der Leitbildes den Mut haben, auch einen scheinbar fertigen Leitbildentwurf zu verwerfen, da die Akzeptanz in der Belegschaft zu gering ist. Ein Leitbild, welches nicht akzeptiert und gelebt wird, ist nicht mehr wert, als das Papier auf dem es gedruckt ist.

#### 6.6 Verankern Sie das Leitbild nachhaltig in Ihrer Organisation!

Um das Leitbild nachhaltig in der Organisation zu verankern, ist es weder ausreichend, das Leitbild leicht zugänglich zu machen (Homepage, sichtbare Plakette, Aushänge etc.) noch das Leitbild in regelmäßigen Abständen zum Tagesordnungspunkt in Führungs- oder Teamrunden zu machen. Diese Maßnahmen sind nicht falsch – so können z. B. an prominenten Punkten sichtbar angebrachte Tafeln mit den Kerninhalten des Leitbildes die Bedeutung des Leitbildes unterstreichen – sie sind jedoch nicht ausreichend, um sicherzustellen, dass die Inhalte des Leitbildes allen Mitarbeitern präsent sind und gelebt werden.

Eine Möglichkeit ist es, das Leitbild zum integralen Teil der Jahres- und Feedbackgespräche von Mitarbeitern und Führungskräften zu machen. Im Rahmen solcher Gespräche kann abgefragt werden, inwiefern der Befragte die Inhalte des Leitbildes als umgesetzt betrachtet. Dabei muss nicht jeder einzelne Absatz des Leitbildes abgefragt werden, sondern die Erfüllung der einzelnen Rubriken (z. B. Führungskultur, Umgang mit Kunden, Qualität der Arbeit etc.) können abgefragt werden.

Schematische Darstellung einer Befragung zur Erfüllung des Leitbildes:

1	Sehrschlecht	4	Gut
2	Schlecht	5	Sehr gut
3	Mittel		

Wie gut erfüllen wir unsere im Leitbild formulierten Ansprüche an

- die Qualität unserer Arbeit  1  2  3  4  5
- die Effizienz unserer Arbeit  1  2  3  4  5
- die Wirkung unserer Arbeit  1  2  3  4  5
- unseren Umgang mit Kunden  1  2  3  4  5
- unsere Führungskultur  1  2  3  4  5
- ...  1  2  3  4  5
- ...  1  2  3  4  5

6.7 Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für die Entwicklung eines Leitbildes

Die Teilnehmer waren sich einig, dass grundsätzlich jetzt – zum Start der gemeinsamen Einrichtung – der richtige Zeitpunkt zur Entwicklung eines eigenen gemeinsamen Leitbildes ist. Die Wirkung eines Leitbildes ist größer, wenn sich die Organisation noch entwickelt. Ein Leitbild kann förderlich wirken für ein kulturelles Zusammenwachsen.

## **7 Teilnehmer**

Die vorliegenden Ergebnisse wurden gemeinsam von Nordlicht Management Consultants und den Teilnehmern der Werkstattgespräche erarbeitet.

Dafür vielen Dank an:

Baustian, Gudrun (Behörde für Wirtschaft und Arbeit Hamburg)  
Baum, Doris (Jobcenter Kreis Segeberg)  
Bönisch, Heinz (Rhein-Neckar-Kreis)  
Buchholz, Werner (Region Hannover)  
Dubowy, Peter (JobCenter Lahn-Dill)  
Graser, Karin (Rhein-Neckar-Kreis)  
Horn, Rainer (Jobcenter Saarbrücken)  
Jung, Christian (Kreis Gütersloh)  
Lehmensiek, Uwe (Jobcenter Region Hannover)  
Radloff, Rainer (Jobcenter Arbeitplus Bielefeld)  
Reimann, Heinz-Gerd (Jobcenter Saarbrücken)  
Siebeneichner, Verena (Behörde für Wirtschaft und Arbeit Hamburg)  
Spormann, Jutta (Behörde für Wirtschaft und Arbeit Hamburg)  
Welz, Karlheinz (Jobcenter im Landkreis Schwäbisch Hall)

Bergmann, Tobias (Nordlicht Management Consultants)  
Mötteli, Daniel (Nordlicht Management Consultants)  
Wiebel, Esther (Nordlicht Management Consultants)

## **8 Anlagen**

- Präsentation „Was ist ein Leitbild?“