

Leitbilder entwickeln und wirksam umsetzen – Gewusst wie

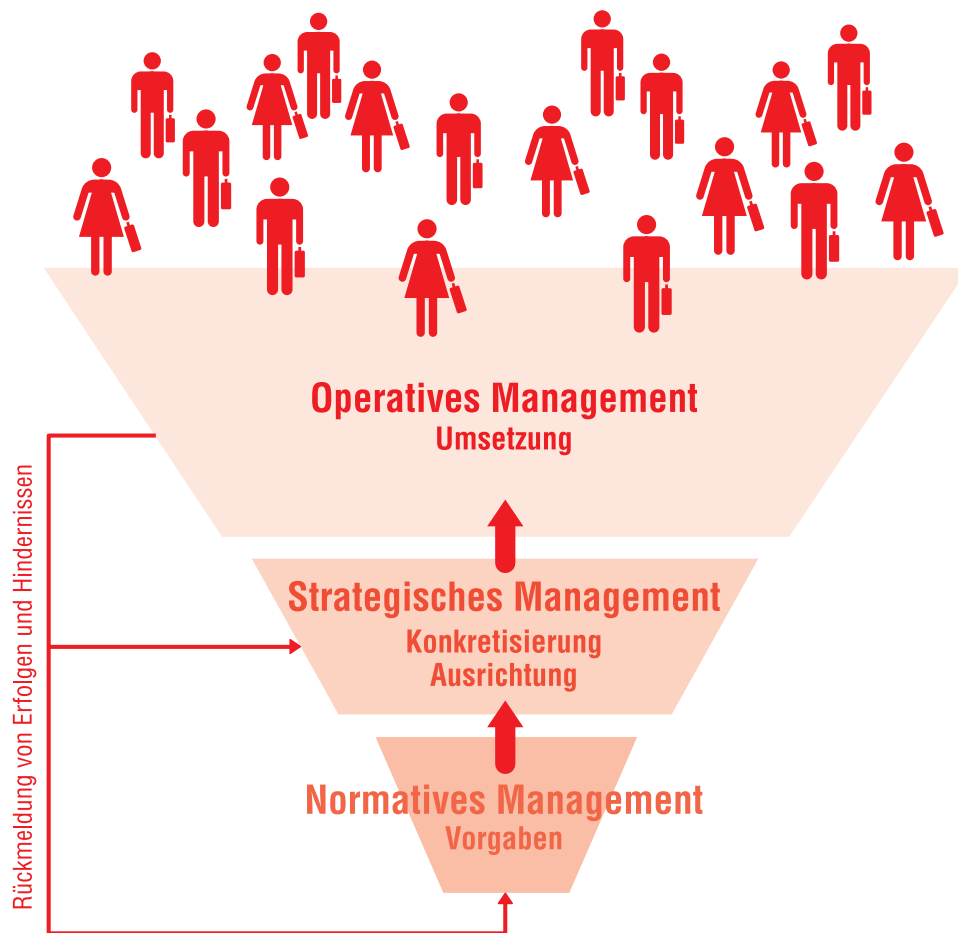
Hochschulen hinken in der Leitbildentwicklung deutlich hinterher. Viele nennen zwar ein Leitbild ihr Eigen, doch eine Analyse aller veröffentlichten Leitbilder von Universitäten und Fachhochschulen durch den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft kommt zu einem eindeutigen Ergebnis: Die Leitbilder erfüllen häufig weder die Orientierungsfunktion noch die Profilierung im Vergleich zu anderen Hochschulen. Auch dass die Aussagen in den Leitbildern sich größtenteils auf Aufgaben beziehen, zu denen die Hochschulen sowieso verpflichtet sind, hinterlässt einen kraftlosen Eindruck.

Hingegen sind Leitbilder in vielen Organisationen, Unternehmen und in Kommunen längst etabliert. Insbesondere Unternehmen waren Schrittmacher bei der Professionalisierung der Leitbildentwicklung. Der Druck der wandelnden Märkte infolge Globalisierung und Digitalisierung forderte Unternehmen heraus, sich nach außen klar zu profilieren und den Kunden gegenüber Aussagen zu machen, wer sie sind, wofür sie stehen und welche Werte für sie bindend sind. Zielte das Leitbild zu Beginn rein auf Identitätsbildung ab, ist es heute ein konsequentes strategisches Instrument in der Unternehmensführung. Nach innen gibt das Leitbild Orientierung über Aufgaben, Sinnhaftigkeit des Handelns und über Visionen. Transparenz ist insofern neben der Orientierungs- und Profilierungsfunktion eine weitere zentrale Funktion eines Leitbilds.

Die Arbeitshilfe „Leitbilder entwickeln und wirksam umsetzen“ gibt Hochschulen Impulse, wie sie den Prozess der Leitbildentwicklung nachhaltig gestalten können. Auch macht sie deutlich, dass jede einzelne Hochschule davon profitiert, sich über ihre strategische Ausrichtung klar zu sein. Der Druck, den die Unternehmen einst gespürt haben, ist inzwischen auch bei den Hochschulen angekommen. Wettbewerb, Internationalisierung, Ressourcenverteilung nach Leistung sind nur einige Stichworte, die die deutsche Hochschullandschaft massiv verändert haben. Ein Leitbildprozess unterstützt die Hochschule, ihre Bedeutung im Vergleich zu anderen in der Hochschullandschaft hervorzuheben.

Top-down oder Bottom-up?

Ein Leitbild stört ja nicht weiter, so schien das Credo von manchen Unternehmen, Organisationen und Kommunen zu lauten. Verpflichtung ohne Selbstverpflichtung führte zu Leitbildern aus Top-down-Prozessen, die von Mitarbeitenden als Einladung zum Widerstand gesehen wurden. Sie fühlten sich nicht gesehen, ihre Meinung war ja nicht gefragt – warum sollten sie sich jetzt an der Umsetzung beteiligen? Bottom-up schien die Lösung für die Leitbildentwicklung. Die Praxis ließ sich allerdings nicht mit reinen Top-Down- oder Bottom-up-Verfahren abbilden. Der Bottom-up-Prozess befasst sich deutlicher mit dem Sinn eines Leitbilds. Die Beteiligten setzen sich mit den bisherigen Problemen in der Zusammenarbeit auseinander, fragen nach dem eigentlichen Auftrag aus der Unternehmens-/Organisationsgeschichte heraus und entwickeln eine Vision für die Zukunft. Kommt der Impuls der Leitbildentwicklung von außen, beispielsweise im Rahmen einer Akkreditierung, beginnt der Prozess vielfach mit einer Projektgruppe, die weniger in die Vergangenheit schaut. Sie fragt danach, was in einem Leitbild hinsichtlich des Umgangs miteinander und mit „Kunden“ stehen soll und wie das Unternehmen/die Organisation sich von anderen unterscheidet.



NORMATIVES MANAGEMENT: Wie begründen wir die Aktivitäten?

- ▶ Definition der Mission/Vision
- ▶ Prinzipien, Spielregeln, Normen
- ▶ Grundlegende Ziele
- ▶ Grundlegender Rahmen für Aktivitäten

STRATEGISCHES MANAGEMENT: Wie richten wir die Aktivitäten aus?

- ▶ Aufbau und Auslegung von Programmen und Strukturen
- ▶ Schaffung von Erfolgsfaktoren für die tägliche Arbeit

OPERATIVES MANAGEMENT: Wie setzen wir die Aktivitäten um?

- ▶ Der Rahmen für die Umsetzung liegt in den normativen Vorgaben
- ▶ Ausgestaltung von Strategien

LEITBILD

Die Abbildung zeigt die drei Ebenen verantwortungsvoller Unternehmensführung nach dem St. Galler Management-Modell. Es unterscheidet operative, strategische und normative Perspektiven. Die normative, werteorientierte Perspektive ist die Ebene des Leitbilds. Hier werden explizit verbindliche Aussagen getroffen.

Die Aktivitäten der Leitbildentwicklung

Was genau muss ich tun, um zu einem Leitbildentwurf zu kommen? Zunächst sollte sich das Präsidium/ das Management darüber verständigen, warum und wofür sie ein Leitbild entwickeln wollen. Die Führungsebene braucht dafür eine Mission, die sie in die Organisation hineinbringen möchte. Eine forschungsstarke Universität mit exzellenter Lehre sein zu wollen, reicht als Mission nicht aus. Hier bedarf es einer konkreten Definition.

Begründung der Aktivitäten

- Wieso streben wir das an?
- Wie wollen wir das erreichen?
- Welchen Werten fühlen wir uns dabei verpflichtet?
- Warum gehen wir so und nicht anders vor?
- Welchen Nutzen stiftet unser Handeln?

Ein Leitbild ist als Idealbild immer auch etwas, das herausfordernd in die Zukunft wirken soll. Deshalb kommt nach der Begründung des Verhaltens der Organisation unweigerlich die Frage nach der strategischen – zukunftsweisenden – Ausrichtung:

Strategische Ausrichtung der Aktivitäten

- Was genau ist unser Auftrag, was sind unsere Aufgaben?
- Was wollen wir in Zukunft tun?
- Welche Konzepte brauchen wir dafür?
- Wie stellen wir sicher, dass wir weiterhin erfolgreich sind?

Nachdem nun eine Strategie festgelegt wurde, bedarf es Überlegungen zu dem Rahmen der Umsetzung, der auf der normativen Ebene begründet wurde. Mit welchen Mitteln soll die Umsetzung des Leitbildes erfolgen, auch unter Berücksichtigung der psychosozialen Aspekte der Organisation?

Umsetzung der Aktivitäten

- Wie wollen wir unsere Aufgaben/unseren Auftrag erfüllen?
- Wie wollen wir unseren Umgang in der Zusammenarbeit gestalten?
- Wie wollen wir den Umgang mit anderen Partnern gestalten?

Die Aktivitäten stoßen zunächst von der Führungsebene ausgehend den Entwicklungsprozess des Leitbilds an. Jetzt ist als nächster Schritt zu entscheiden, wie der Prozess implementiert werden soll. Beginnend mit einer Projektgruppe, die einen Leitbildentwurf entwickelt? Oder mit einer Analyse und Diskussion eines Leitbilds einer anderen Hochschule? Oder mit einer Mitarbeiterbefragung? Oder mit Workshops, in denen in Kleingruppenarbeit ein Leitbildentwurf entsteht? Ein professionelles Prozess-Coaching hilft Ihnen zu klären, welches Verfahren für die Organisation geeignet ist.

Ein Leitbild wirksam umsetzen

Leitbilder auf Papier, ohne gelebte Praxis, bewirken einen erheblichen Vertrauensverlust und bereiten den Kritikern und Zweiflern den Boden. Sie fühlen sich bestätigt, dass am Ende doch alles beim Alten bleibt. Ein professionell durchgeführter Prozess, unterstützt durch Beratung, kann jedoch ein kraftvoller Impuls in die Organisation sein und verhindern, dass sich nichts ändert. Eine starke Präsenz in der Organisation, die Verbindlichkeit durch die Führungskräfte, gemeinsame Aktivitäten und auch Anstrengungen führen zur wirksamen Umsetzung. Stellen Sie einen konkreten Plan auf, welche einzelnen Schritte nach der Leitbildentwicklung folgen, und machen Sie das Leitbild bekannt. Meetings, Besprechungen und Veranstaltungen sind die geeignete Räume dafür, und auch die Präsenz im Internet gibt ein Signal nach außen: Wir lassen uns an dem messen, wofür wir stehen und was wir tun. Warum bleibt die Umsetzung dennoch eine Herausforderung? Es sind die mit dem Leitbildprozess verbundenen erforderlichen Veränderungen von Einstellungen und Sichtweisen und vertrauten Arbeitsabläufen. Der Wunsch nach unmittelbar sichtbaren Ergebnissen nach der Leitbildentwicklung und -umsetzung steht der Dauer von Veränderungen entgegen. Das Gelingen hängt maßgeblich davon ab, dass die Organisation der Auseinandersetzung mit den Veränderungen Aufmerksamkeit und Zeit gibt. Auch dass die Führungskräfte die ersten sind, die ihr Handeln am Leitbild ausrichten.

Tipp

Die Arbeitshilfe „Leitbilder entwickeln und wirksam umsetzen – Gewusst wie“ zeigt die zentralen Aktivitäten der Leitbildentwicklung auf. Zudem macht sie deutlich, dass Leitbildentwicklung und -umsetzung von der Führungsebene ausgehen und dass die Einbindung der Mitarbeiter ein wesentlicher Gelingensfaktor ist. Nutzen Sie das Leitbild als ein in die Zukunft ausgerichtetes Ideal – einen Leuchtturm, der für die Organisation Hochschule richtungsweisend, aber kein Hafen ist.