# Leitbildentwicklung

Autoren

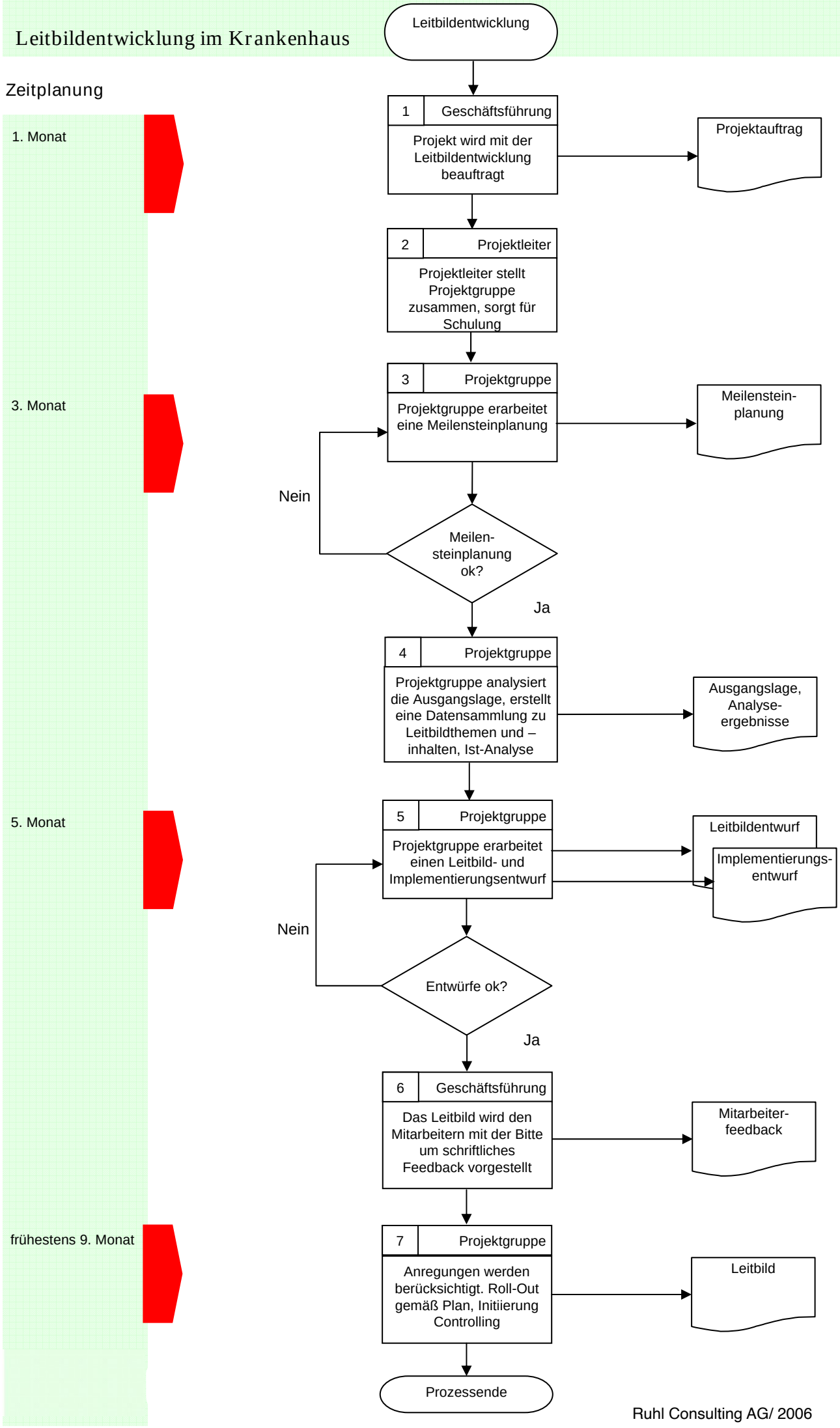
Lucia Linder

Dr. Jürgen Kuhn

Stefan Ruhl

Ruhl Consulting AG/ 2006

# Leitbildentwicklung im Krankenhaus



**Projekteinstieg:** Dem Projekt „Entwicklung und Implementierung eines Unternehmensleitbildes“ muss ein klarer, schriftlicher Projektauftrag der Geschäftsführung zur Grunde liegen. In diesem ist ein Projektleiter zu ernennen, der mit der Zusammenstellung einer Projektgruppe beauftragt wird. Die Projektgruppe ist der Lenkungsgruppe unterstellt, die in vielen Einrichtungen als feste Institution etabliert ist und sich aus Mitgliedern der Geschäftsführung zusammensetzt. Die Lenkungsgruppe überwacht den Projektverlauf und ist für den Freigabeprozess verantwortlich.

**Projektgruppe / Schulung:** Die Projektgruppe sollte interdisziplinär, berufsgruppen- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein und wird durch den Projektleiter gemäß den Vorgaben der Geschäftsleitung zusammengestellt. Die genaue Zusammensetzung muss mit der Lenkungsgruppe abgesprochen werden. Die Projektgruppenmitglieder müssen danach zunächst geschult werden, damit ihnen z.B. die Funktionen vertraut sind, die ein Leitbild im Unternehmen erfüllen kann und muss.

**Meilensteinplanung:** Die Projektgruppe erstellt gemeinsam eine Meilensteinplanung für die Entwicklung und Implementierung des Leitbildes, die mit der Lenkungsgruppe abzustimmen ist.

**Datenanalyse:** Zunächst erfolgt Datenanalyse zum Ist-Zustand im Krankenhaus und zu möglichen Leitbildthemen und -inhalten sowie eine Identifikation der Leitbildadressaten. Dabei sollte interne Dokumente, wie z. B. ältere (in der Regel nicht mehr gelebt) Leitbilder, Unternehmenswerte oder Führungsgrundsätze analysiert werden. Ferner können Leitbilder vergleichbarer Einrichtungen systematisch ausgewertet und mit den eigenen Wertvorstellungen verglichen.

**Erarbeitung der Leitbildinhalte:** Die Projektgruppe erarbeitet auf Basis der Datenanalyse in Workshopsitzungen einen gemeinsamen Leitbildentwurf vor dem Hintergrund der ermittelten Themen, Inhalten und Adressaten. Mit dem Erstentwurf ist ferner ein detaillierter Implementierungsplan zu erstellen. Der Leitbildentwurf und die Umsetzungsplanung muss von der Lenkungsgruppe freigegeben werden.

**Mitarbeiterpartizipation:** Der freigegebene Leitbildentwurf wird den Mitarbeitern, z. B. bei Betriebsversammlung, über das Intranet, per Rundschreiben mit der Aufforderung zur schriftlichen Stellungnahme vorgestellt. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter durch direkte Ansprache der Geschäftsführung die Relevanz des Projekts vermittelt bekommen.

**Roll-Out:** Die ausgewerteten Mitarbeitervorschläge sind nach der Rücksprache mit dem Lenkungsausschuss in den Erstentwurf einzuarbeiten. Nach der erneuten Freigabe erfolgt die Leitbildimplementierung gemäß Implementierungsplan (z. B. Veröffentlichung im Inter- und Intranet, Mitarbeiterzeitung, Einarbeitungsmappe für neue Mitarbeiter). Über die Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie die jährlichen Mitarbeitergespräche soll die Leitbildumsetzung und -einhaltung überwacht werden.

**Unbedingt zu beachten ist:**

- Alle wichtigen Schritte müssen von der Geschäftsführung bzw. einer entsprechend befugten Institution (Lenkungsgruppe) genehmigt werden.
- Die Kompetenzen, Aufgaben und Pflichten des Projektleiters müssen genau definiert sein.
- Jedes Treffen der Projektgruppe ist zu protokollieren.
- Leitbilder von anderen Unternehmen sind in der Regel nicht übertragbar.
- Die Geschäftsführung und die Mitglieder der Projektgruppe sollten sich mit den Funktionen, die ein Leitbild im Unternehmen hat, auseinander setzen und Überlegungen anstellen, warum und woran das Projekt scheitern könnte.
- Die Einbeziehung der Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle bei der Identifikation mit den Leitbildinhalten.
- Befragungen wecken Erwartungen, die bei Nichtbeachtung zu Resignation bei den Mitarbeitern führen kann.
- Die Leitbildimplementierung umfasst die Leitbildbekanntmachung nach innen und nach außen d.h. gegenüber dem direkten Umfeld.

# Leitbildentwicklung

Inhaltsverzeichnis:

1. Das Leitbild in der Unternehmensentwicklung

2. Funktionen des Leitbilds

3. Auslöser der Leitbildentwicklung

4. Adressaten des Leitbilds

5. Themen und Inhalte eines Leitbilds

6. Formale Anforderungen an ein Leitbild

7. Entwicklung und Implementierung von Leitbildern

8. Dezentrale Leitbilder

9. Gefahren und Gefahrenquellen

## 1. Das Leitbild in der Unternehmensentwicklung

Seit Beginn der 90iger Jahre befassen sich immer mehr Unternehmen mit der Entwicklung und Implementierung von Unternehmensleitbildern. Die theoretischen Grundlagen wurden aber bereits in den 80iger Jahren geschaffen. Brauchlin definiert bereits 1984 Unternehmensleitbilder als „die grundsätzlichsten und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung“ (*Brauchlin* Unternehmungsleitbilder 1984, 313). Diese Definition eines Leitbildes hat bis heute Gültigkeit. Das Leitbild gibt die Richtung für die Entwicklung des Unternehmens vor, es gibt den Mitarbeitern Orientierung und definiert das Selbstverständnis des Unternehmens (vgl. *KPMG* Corporate Culture 2004, 1). Es ist nach dem St. Galler Management-Konzept die schriftliche Fixierung der Unternehmens- und Managementphilosophie. Auch die Begriffe Unternehmensphilosophie und Managementphilosophie sind hierbei in der

Literatur definiert. Während sich die Unternehmensphilosophie mit der Frage beschäftigt, welche wirtschaftliche und gesellschaftliche Aufgabe und Stellung das Unternehmen einnimmt und welche Werte und Sinnzusammenhänge sich daraus ergeben, beinhaltet die Managementphilosophie die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen und Werthaltungen, die das Denken und Handeln der Führungskräfte beeinflussen (vgl. *Ulrich* Management 1984, 312).

Damit das Leitbild eines Unternehmens ein taugliches Konzept darstellt, muss es nach dem St. Galler Management-Konzept den drei Dimensionen der Management-Arbeit gerecht werden. Bei den drei Dimensionen der Manangement-Arbeit handelt es sich um das normative Management, das strategische Management und das operative Management (vgl. Bleicher Leitbilder 1994, 16). Normatives Management bestimmt die Unternehmenspolitik, die Unternehmenskultur und die Unternehmensverfassung. Beim strategischen Management steht die Gestaltung der Potentiale und Kernprozesse im Mittelpunkt. Diese „ausrichtende“ Dimension spielt bei der Ausgestaltung des klinischen Angebotes derzeit eine wichtige Rolle (Spezialisierung versus Rund-um-Versorgung). Das operative Management befasst sich mit der Umsetzung der Vorgaben des normativen und des strategischen Managements, beispielsweise in den Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sowie in der wirtschaftlichen Effizient und Effektivität. Folgende Abbildung macht die Zusammenhänge der Managementdimensionen mit dem Leitbild deutlich und zeigt, warum ein Leitbild unbedingt konsistente Strukturen, Aktivitäten und Verhalten beinhalten muss, damit es das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele unterstützten kann:

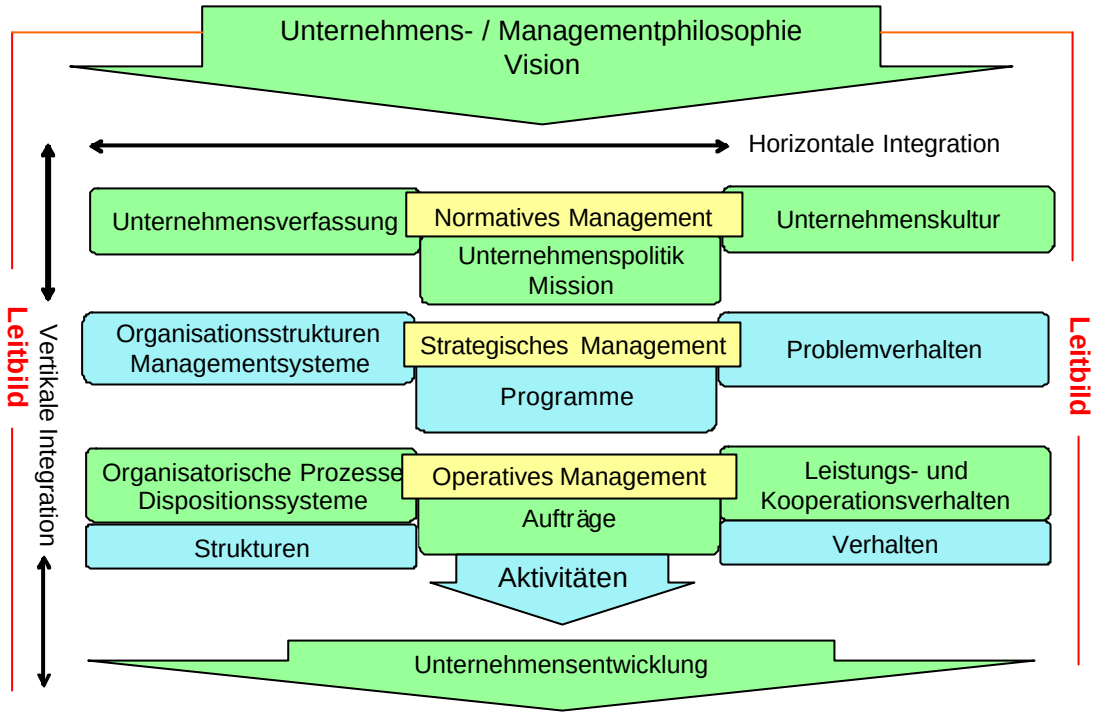



Abb. 1. Zusammenhang der drei Management-Dimensionen nach dem St. Galler Management-Konzept (in Anlehnung an *Bleicher* Leitbilder 1994, 17)

In den vergangenen Jahren wurde immer deutlicher, dass die allgemeinen Prinzipien des Managens auch für Krankenhäuser gelten – und zwar unabhängig davon, ob die Einrichtung von einem privaten Träger geleitet wird, oder nicht. Um die Veränderungsprozesse im Krankenhaussektor zu bewältigen, muss Know-how aus sehr viel wettbewerbsintensiveren Branchen eingesetzt werden (Glatzer, Strategiewechsel 2004, 84f.). Die Tatsache, dass Leitbilder in anderen Branchen zunehmend als wichtiges und zeitgemäßes Führungsinstrument wahrgenommen werden (vgl. *KPMG* Corporate Culture 2004, 1), muss Krankenhausmanagern ein Indiz hinsichtlich der Wichtigkeit dieses Instruments sein. Die Notwendigkeit der konsistenten Strukturen, Aktivitäten und Verhalten im Leitbild sowie die Bedeutung der schriftlichen Fixierung kommt vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsteilung im Krankenhausmanagement (klassische Dreiteilung im Management: Arzt, Pflege und Verwaltung) besonders stark zur Geltung.

## 2. Funktionen des Leitbilds

Das Leitbild übernimmt im Unternehmen eine ganze Reihe wichtiger Funktionen (vgl. Belzer Leitbilder 1998, 13ff.). Im Folgenden werden die wichtigsten Funktionen aufgeführt und kurz erläutert. Die Fülle dieser Funktionen macht die

Wichtigkeit des Leitbilds im Rahmen der Unternehmensentwicklung besonders deutlich. Die umfangreichen Auswirkungen des Leitbilds auf das Unternehmen, die Führungskräfte, die Mitarbeiter/innen und das Unternehmensumfeld sind ein klarer Beleg dafür, dass Entwicklung, Implementierung, kontinuierliche Pflege und gegebenenfalls Überarbeitung des Leitbilds eine Aufgabe, die beim Top-Management aufgehängt sein muss.

- **Orientierungsfunktion:** Das Leitbild gibt bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie die Richtung und das Ziel vor. Darüber hinaus beeinflusst das Leitbild im Anschluss an die Entwicklung der Strategie auch deren Umsetzung. Ferner können Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ihre Arbeit am Leitbild ausrichten und Veränderungsprozesse im Unternehmen besser einschätzen.
- **Reflexionsfunktion:** Insbesondere in der Phase der Entwicklung des Leitbildes ergibt sich für Führungskräfte die Chance, ihr Führungs- und Vorbildverhalten kritisch zu reflektieren und zu hinterfragen.
- **Kohäsionsfunktion:** Leitbilder können den Zusammenhalt innerhalb der Organisation festigen. Um dies dauerhaft zu erreichen ist eine gute Implementierung und laufende Pflege erforderlich.
- **Koordinationsfunktion:** Die übergeordnete Gültigkeit der Leitbildaussagen führt zu koordiniertem Verhalten und konsistenten Entscheidungen. Damit dies erreicht wird, ist es erforderlich, dass die Führungsgrundsätze konsequent aus dem Leitbild abgeleitet werden.
- **Prioritätensetzung:** Im Leitbild legt das Unternehmen fest, was für das Unternehmen wichtig ist. Hierdurch ergeben sich konsequent auch Prioritäten bei der Verteilung von kappen Ressourcen wie z.B. Geld, Personal und Zeit auf Projekte und Aufgaben.
- **Verfahrensvereinfachung:** Das Leitbild erleichtert alltägliche Entscheidungen und sichert deren Konsistenz. Hierzu ist es erforderlich, dass Verfahrensanweisungen auf dem Leitbild basieren.
- **Stabilisierungsfunktion:** Im Rahmen wesentlicher Veränderungen des Unternehmens, wie z.B. bei Umstrukturierungen oder bei M&A-Projekten kann das Leitbild der Unternehmensleitung helfen, Unruhe und Verunsicherung unter

den Mitarbeitern zu vermeiden. Hierzu ist es erforderlich, dass das Leitbild schon vor diesen Veränderungen im Unternehmen gut implementiert ist, gepflegt wird und von Führung und Mitarbeitern gelebt wird.

- **Identifikations- und Motivationsfunktion:** Das Leitbild hilft den Mitarbeitern, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Eine positive Grundeinstellung wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit aus, motiviert und kann zudem zu niedrigeren Fluktuationsraten führen.
- **Beeinflussung der Organisationskultur:** Die Entwicklung und Pflege des Leitbildes ermöglicht den Mitarbeitern, aktiv an der Gestaltung des Unternehmens mitzuwirken. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur und bewirkt ebenfalls Identifikation mit dem Unternehmen und Motivation bei der Arbeit.
- **Legitimations- und Informationsfunktion:** Das Umfeld des Unternehmens bekommt durch das Leitbild wichtige Einblicke in das Unternehmen. Das Leitbild stellt klar, warum ein Unternehmen bestimmte Dinge tut und warum sie auf diese Art und Weise getan werden. Es ist somit ein wichtiger Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit. Hierzu sind die Veröffentlichung des Leitbildes und eine mit dem Leitbild konsistente Verhaltensweise erforderlich.

## 3. Auslöser der Leitbildentwicklung

Auslöser für die Leitbildentwicklung ist regelmäßig ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren, welches dazu führt, dass das Selbstverständnis des Unternehmens nicht mehr zu den Anforderungen passt, die an das Unternehmen gestellt werden (*Belzer,* Sinn in Organisationen 1998, 16 f). Ein solches Szenario ist im Gesundheitswesen zu beobachten, wo die Rahmenbedingungen teilweise nicht mehr zu den Klinikstrukturen passen, die über Jahrzehnte hinweg gewachsen sind. Folgende Auflistung (in Anlehnung an *Buber / Fasching* Leitbilder in Nonprofit Organisationen 1999, 25) fasst mögliche interne und externe Bedingungen zusammen, die im Krankenhaus zur Leitbildentwicklung führen können:

- Im Rahmen der Einführung von Qualitätsmanagementmodellen, wie KTQ oder EFQM oder bei angestrebter Zertifizierung gibt es Qualitätspunkte für das Vorhandensein eines Leitbildes.

- Das Krankenhaus fühlt sich zunehmend als Erbringer einer Dienstleistung und möchte dies über das Leitbild ausdrücken.
- Die Verteilung knapper Ressourcen kann sich an den im Leitbild priorisierten Inhalten orientieren.
- Eine stärkere Beteiligung, Identifikation und Motivation der Mitarbeiter ist zur Sicherung des Klinikerfolges notwendig (vgl. auch Glatzer, Bekenntnis zu Wittgensteiner 2004, 40).
- Wachsende Einrichtungen müssen eine einheitliche Orientierung schaffen und für klare Organisationsstrukturen sorgen.
- Zunehmender Wettbewerb erfordert Strategien, um sich von der Konkurrenz abzuheben.
- Dem schlechten Image einer Einrichtung kann mit einem Leitbild begegnet werden.
- Das Leitbild ist zu einem wichtigen Instrument der Öffentlichkeitsarbeit geworden.

## 4. Adressaten des Leitbilds

Im Vergleich zum Unternehmenskonzept, dass Vorgaben für das Management macht oder dem Führungskonzept, dass sich an alle Führungskräfte richtet, hat das Leitbild eine wesentlich größere Reichweite. Die Identifikation des Adressatenkreises ist ein für jedes Unternehmen individueller Prozess, der ein wichtiger Schritt im Rahmen der Entwicklung des Leitbildes ist. Neben den unternehmensinternen Adressaten, d.h. Management, Führungsebenen und Mitarbeitern, sind bei Krankenhäusern unter Anderem folgende unternehmensfremde Adressaten des Leitbilds zu nennen:

- Patienten, Angehörige und Besucher der Patienten
- Öffentlichkeit, Gesellschaft (auch als potenzielle Patienten oder Mitarbeiter)
- Träger der Krankenhäuser
- Einweisende Ärzte, Belegärzte

- Weiterbehandelnde Einrichtungen, wie Reha-Kliniken oder Physiotherapeuten
- Ambulante Pflegeeinrichtungen, Altenpflegeeinrichtungen
- Kostenträger
- Lieferanten und Dienstleister
- Gewerkschaften

Jeder Adressat tritt mit anderen Erwartungen an die Einrichtung heran. Der Patient möchte gut betreut werden, der Mitarbeiter möchte flexible Arbeitszeiten und der Träger muss auf Wirtschaftlichkeit achten. Diesen teilweise konträren Ansprüchen muss das Leitbild auf realistische, d.h. konsistente Weise gerecht werden. Ein Leitbild, das allen Adressaten volle Übereinstimmung mit deren Erwartungen verspricht, ist nicht konsistent, nicht glaubhaft und für die Unternehmensentwicklung untauglich.

## 5. Themen und Inhalte eines Leitbilds

Sowohl Themen als auch Inhalte des Leitbilds müssen im Rahmen der Entwicklung des Leitbilds unternehmensindividuell herausgearbeitet werden. Um an dieser Stelle eine Vorstellung möglicher Themen und Inhalte zu geben, wird in Anlehnung an einen Themenkatalog von Matje (*Matje* Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument 1996, 103) ein Beispiel für Themen und Inhalte eines Leitbilds für ein Krankenhaus in folgender Tabelle wiedergegeben.

| **Leitbildthema** | **Mögliche Inhalte** |
|---|---|
| Unternehmenszweck | z. B. Versorgungsstufe, Spezialklinik |
| Tätigkeitsbereiche des Unternehmens | z. B. Spezialisierungen, therapeutische Schwerpunkte |
| Traditionelle Werte des Unternehmens | z. B. christlich-humanitäres Menschenbild, Gründerpersönlichkeit |
| Verantwortung gegenüber Mitarbeitern | z. B. Anforderungen, die die Einrichtung an die Mitarbeiter stellt, Leistungen der Einrichtung für die Mitarbeiter, Führungsverständnis bzw. |

| | Umgangsformen |
|---|---|
| Verantwortung gegenüber Kunden / Angehörigen | Der Patient mit seinen Angehörigen ist der wichtigste externe Adressat. Daher muss man sich genau überlegen, was ihnen wichtig ist und wie man diesen Erwartungen gerecht werden kann. Patientenbefragungen liefern hierzu wichtige Informationen. |
| Verantwortung gegenüber Auszubildenden | z. B. Praxisanleiter, Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, Kooperation mit Schule |
| Verantwortung gegenüber Kapitalgebern / Kostenträgern | z.B. Aussagen zur erforderlichen Wirtschaftlichkeit |
| Verantwortung gegenüber Lieferanten / Partnern | z. B. zu Kliniken, die im selben Verbund sind bzw. den selben Träger haben |
| Verantwortung gegenüber der Gesellschaft | z. B. Umweltschutzaktivitäten, Umgang mit anderen Kulturen, Achtung religiöser Überzeugungen und sexueller Neigungen, Sicherstellung der Versorgung |
| Verwertung von Ergebnissen | z. B. Patientenbefragungen, Beschwerdemanagement |
| Allianzen und / oder Kooperationen | z. B. Zusammenarbeit mit ambulanten oder stationären Pflegeeinrichtungen, Sozialdienst, Ehrenamtlichen, Reha-Einrichtungen |
| Kommunikation nach außen und innen | z.B. Informationsaustausch mit Einweisern, Öffentlichkeitsarbeit, Offenheit den Mitarbeitern gegenüber |
| Kompetenzanspruch des Unternehmens | z. B. Forschung und Lehre, Know-how- und Ressourcenstärke, Erfahrungsvorsprung, spez. Pflegekonzepte |

Tab. 1: Leitbildinhalte. Eigene Darstellung, Themenkatalog in Anlehnung an Matje (*Matje* Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument 1996, 103)

Die Erarbeitung von Themen und Inhalten sollte unter Berücksichtigung des Ist-Zustands des Krankenhauses erfolgen. Die Ermittlung des Ist-Zustands kann durch Befragungen und Analysen erfolgen. Hierbei sollten in der Theorie fundierte und in der Praxis erprobte Verfahren zur Anwendung kommen. Analysen können

zum Beispiel mit Hilfe von Frameworks wie SWOT[1], PESTEL[2], Porters-5-Forces[3] u.ä. strukturiert durchgeführt und aufbereitet werden.

Im Leitbild geht es nicht um die Darlegung von Zahlen und Fakten. Das Leitbild darf nicht als Geschäftsbericht oder Strategiepapier verstanden werden. Die Schwierigkeit besteht vielmehr darin, in einer interdisziplinären Arbeitsgruppe Werte, Normen, Aussagen zum Menschenbild und Führungsverständnis zu erarbeiten. Nonprofit Organisationen sollten darauf achten, kosten- und leistungsbezogene Aussagen nicht zu Gunsten spiritueller und sozialer Inhalte zu vernachlässigen. Im Gegenzug dazu sollten sich nicht-konfessionelle Einrichtungen auch mit spirituellen und ethischen Werte auseinander setzen.

## 6. Formale Anforderungen an ein Leitbild

Im Rahmen der Erarbeitung des Leitbildes sollten bestimmte formale Anforderungen beachtet werden. Diese sind in der Abbildung 2 dargestellt.

[1] SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Strukturierte Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.
[2] PESTEL: Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal. Strukturierte Analyse des Unternehmensumfelds bzgl. politischer, ökonomischer, sozialer, technologischer, ökologischer und rechtlicher Einflussfaktoren.
[3] Von Michal E. Porter entwickeltes Analysemodell. Die fünf Wettbewerbskräfte sind: Marktinterne Kräfte, Verhandlungsmacht der Zulieferer und der Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte und neue Anbieter. Für Krankenhäuser bestehen bei dieser Analyse besonders auffällige und interessante branchenbedingte Besonderheiten. Beispielsweise ist der „Abnehmer“ der Leistung, d.h. der Patient, oftmals an der Entscheidung bzgl. seiner Behandlung in einem Krankenhaus gar nicht beteiligt. Auch ist er in der Regel nicht an der Bezahlung der Leistung beteiligt. Vgl. hierzu auch (Saure Akquisitionsmanagement im Krankenhaus 2004, 31ff.).

**Allgemeingültigkeit**

Aussagen sollen in vielen zukünftigen Situationen anwendbar sein, keine Beschränkung auf Einzelfälle oder Teilbereiche.

**Wesentlichkeit**

Konzentration auf das Wichtigste und Grundsätzlichste zukünftiger Entwicklungen, keine Nebensächlichkeiten oder Ausnahmefälle.

**Langfristigkeit**

Langfristige Gültigkeit der Leitbildinhalte.

**Vollständigkeit**

Aussagen zu den wichtigsten Themen, Beschreibung der notwendigen Leistungspotentiale und Strategien zur Zielerreichung.

**Wahrheit**

Inhalte müssen den Überzeugungen der Führungskräfte entsprechen und in der täglichen Arbeit gelebt werden.

**Realisierbarkeit**

Aussagen müssen den Umweltbedingungen und den einrichtungseigenen Potentialen entsprechen, sonst werden sie zu Wunschvorstellungen.

**Konsistenz**

Keine widersprüchlichen Aussagen, sonst geht die entscheidungskoordinierende Eigenschaft verloren.

**Klarheit**

Trotz allgemeiner und abstrakter Formulierung dürfen die Inhalte nicht falsch interpretierbar sein.

Abb. 2: Formale Anforderungen an Leitbilder (*Bleicher* Leitbilder 1994, 51 f)

Um die Nutzbarkeit und die Prägnanz des Leitbilds zu gewährleisten sollte man bei der Erarbeitung ferner folgende Punkte beachten:

- Eine einfache, verständliche und adressatenorientierte Sprache verwenden.
- Das Leitbild durch eine sparsame graphische Aufarbeitung übersichtlich und einprägsam gestalten.
- Sich auf eine DIN A 4 Seite beschränken, damit es ein Grundsatzdokument bleibt.
- Das Leitbild muss zwar allgemeingültig sein, darf aber weder inhaltslos sein noch inhaltslos wirken.
- Die Inhalte müssen verständlich gegliedert werden, zum Beispiel nach Patientenorientierung, Mitarbeiterorientierung, etc.

## 7. Entwicklung und Implementierung von Leitbildern

Der Ablauf der Entwicklung eines Leitbildes ist in den Abteilung „Übersicht“ und „Basiswissen“ bereits schematisch dargestellt. Angemerkt werden muss, dass die Entwicklung des Leitbildes ein unternehmensindividueller Prozess ist, und der

Ablauf daher begründet von den Darstellungen in diesen Sektionen abweichen kann. Insbesondere der Zeitpunkt der Einbindung der Mitarbeiter und deren Einflussmöglichkeiten im Rahmen der Entwicklung des Leitbilds können nach Größe und Branche des Unternehmens stark variieren. Die Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen der Entwicklung erhöht jedenfalls die Bekanntheit und die Akzeptanz des Leitbilds, und ist somit bereits ein wesentlicher Schritt im Rahmen der Implementierung. Insbesondere im Dienstleistungsbereich ist eine ausreichende Einbindung der Mitarbeiter verstärkt erforderlich.

Die Erstellung erster Leitbild-Entwürfe sollte nach der Ermittlung der Leitbild-Themen und Leitbild-Inhalte unter Ausnutzung von Kreativitätstechniken (Brainstorming[4], Brainwriting, Methode 653, etc.[5]) in einer nicht zu großen Arbeitsgruppe (maximal 12 Personen) erfolgen. Ist die Gruppe zu groß, dann ist die Effizienz wegen zu großer Pluralität gefährdet. Die Mitglieder der Gruppe sollten sich mit den theoretischen Anforderungen an ein Leitbild (vgl. oben) sowie mit den identifizierten Themen und Inhalten vor Beginn ihrer Arbeit vertraut machen. Es bietet sich ferner an, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe gelungene Leitbilder anderer Unternehmen zur Information zu überlassen (**Achtung!**[6]), damit bereits zu Beginn der Gruppenarbeit effizient gearbeitet werden kann. Die Gruppenarbeit kann Workshops und/oder themenbezogene Arbeitgruppen beinhalten. Bei beiden Vorgehensweisen kann ein externer Berater herangezogen werden, der als Fachexperte inhaltliche Hilfestellung gibt und/oder die Moderation übernimmt.

Für die Leitbildimplementierung sollte ein Implementierungsplan erarbeitet werden, in dem alle Implementierungsmaßnahmen und Zeitpunkte festgelegt werden. Es bietet sich an, den von der Geschäftsleitung freigegebenen Unternehmensentwurf entweder allen Mitarbeiter oder einer ausgewählten Gruppe

---

[4] Brainstorming ist die bekannteste Kreativitätstechnik. Die Technik wurde in den 1950er Jahren in den USA von Alex Osborn entwickelt und ist seither der Inbegriff der Ideenfindung. Damit die Technik zu guten Ergebnissen führt, müssen sich die Beteiligten mit den Regeln und Vorgehensweise der Technik vertraut machen. Dies trifft allerdings auch für andere Kreativitätstechniken zu.

[5] Unter http://de.wikipedia.org findet man unter dem Suchbegriff „Kreativitätstechniken“ ein Fülle von Techniken und leicht verständliche Beschreibungen.

[6] An dieser Stelle muss eine Warnung erfolgen. Die Leitbilder anderer Unternehmen können nur ein erster Input sein und zum Beispiel einen ersten Eindruck bzgl. Aufbau und Umfang eines Leitbilds geben. In aller Regel wird es nicht möglich sein, ein konsistentes und individuelles Leitbild, das dann auch tatsächlich alle Leitbildfunktionen (vgl. Kapitel 2) gut erfüllt, aus anderen Leitbildern „zusammenzubasteln“.

von Mitarbeitern zur schriftlichen und anonymen Beurteilung vorzulegen. Hierdurch ist einerseits eine Überprüfung des entwickelten Leitbilds möglich, andererseits führt diese Maßnahme zu einer unmittelbaren Bekanntheit des Leitbilds und regelmäßig zu ersten Leitbild- indizierten Diskussionen unter den Mitarbeitern. Zu beachten ist allerdings, dass durch die Befragung Erwartungen geweckt werden, die nicht immer erfüllt werden können.

Ein wichtiger Schritt im Rahmen der Implementierung, ist die Überprüfung, ob Unternehmensprozesse und -strukturen in Einklang mit dem Leitbild stehen. Im Rahmen der Implementierung eines Leitbilds in einem Krankenhaus könnten sich dabei zum Beispiel folgende Fragestellungen ergeben:

- Kommt die ganzheitliche Patientenbetreuung, die auf dem christlich-humanitären Menschenbild beruht, im pflegerischen Alltag zum Ausdruck? Wird auf dem Pflegeanamnesebogen der Wunsch nach Seelsorge erhoben?
- Entsprechen das Fortbildungsprogramm und die Maßnahmen zur Personalentwicklung den Mitarbeiterbedürfnissen, die wir laut Leitbild berücksichtigen?
- Erheben wir in Patienten-, Mitarbeiter- und Partnerbefragungen leitbildrelevante Inhalte?
- Wie gehen wir mit Vorschlägen und Beschwerden um?
- Berücksichtigen wir, als Ausdruck unseres Umweltbewusstseins, ökologisch Grundsätze beim Einkauf?

Erst die Transformation in den unternehmerischen Alltag erweckt das Leitbild zum Leben. Erst durch das tatsächliche Angebot an seelsorgerischer Betreuung wird die Aussage dazu im Leitbild „wahr“.

## 8. Dezentrale Leitbilder

Ergänzend zum unternehmensübergreifenden Leitbild gibt es in vielen Einrichtungen so genannte dezentrale Leitbilder bzw. Bereichs-,

Funktionsleitbilder. Sie sind dann zu empfehlen, wenn aufgrund der Unternehmensgröße oder Spezifizierung einzelner Geschäftsfelder Konkretisierungen übergeordneter Leitsätze notwendig sind. Die Einbindung von Mitarbeitern, die bereits an der Erarbeitung des zentralen Leitbildes beteiligt waren bzw. der Einsatz derselben Projektverantwortlichen stellt sicher, dass keine inkonsistenten Inhalte formuliert werden (vgl. *Bleicher* Leitbilder 1994, 69). Das am weitesten verbreitete dezentrale Leitbild im Krankenhaus ist das Pflegeleitbild. Nach *Brachner (Brachner,* Pflegeleitbild, 2004*, 2)* verfolgen die Aussagen im Pflegeleitbild folgende Ziele:

- Pflegeverständnis gegenüber den Patienten und Angehörigen zum Ausdruck bringen
- Pflegequalität sichern und kontinuierlich verbessern
- Strukturen, Inhalte, Methoden verbindlich festlegen, die zur Sicherung der Pflegequalität dienen, z. B. personalbezogene Voraussetzungen
- Weltbild und Pflegeauffassung aller Mitarbeiter abbilden
- Ausdruck des Stellenwerts der Pflege, der Kooperation mit anderen Gesundheitseinrichtungen und der notwendigen Kommunikationsstrukturen zwischen den Berufsgruppen
- Beschreibung der Stellung und Aufgaben der Pflege gegenüber der Gesellschaft
- Ausdruck der persönlichen und fachlichen Voraussetzung der Pflegekräfte, zur Erreichung des gewünschten Qualitätsniveaus

Die weite Verbreitung von Pflegeleitbildern könnte darauf zurückgeführt werden, dass das Pflegepersonal die größte Berufsgruppe innerhalb des Krankenhauses repräsentiert. Die Arbeit der Pflegekräfte, die den engsten Kontakt zum Patienten aufbauen, wird von diesen unmittelbar wahrgenommen und spielt bei der Beurteilung seiner Zufriedenheit mit der Einrichtung eine wichtige Rolle. Dem gegenüber stehen wieder der finanzielle und personelle Ressourcenverbrauch für die Leitbildentwicklung, der aus dem operativen Geschäft abgezogen werden muss.

## 9. Gefahren und Gefahrenquellen

Projekte können zu jedem Zeitpunkt aus ganz unterschiedlichen und unternehmensindividuellen Gründen scheitern. Folgende Sachverhalte können als

„Scheitern“ des Projektes „Entwicklung und Implementierung eines Unternehmensleitbilds“ angesehen werden:

- Leitbildinhalte sind inkonsistent, eine Verwirklichung ist daher nicht möglich.
- Das Leitbild ist zu allgemein formuliert und damit inhaltsleer.
- Das Leitbild ist unrealistisch und überzogen formuliert und überfordert Management und Mitarbeitern.
- Das Leitbild hat nichts mit der Wirklichkeit im Unternehmen.
- Die Geschäftsführung steht nicht hinter dem Leitbild.
- Das Leitbild ist im Unternehmen nicht bekannt.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit dem Leitbild.
- Das Leitbild ist veraltet, in der Folge passt das Selbstverständnis des Unternehmens nicht mehr zu den Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden.

Die Liste könnte fast beliebig fortgesetzt werden. Allgemein besteht die Gefahr für ein Leitbild darin, dass es eine oder mehrere Leitbildfunktionen (vgl. Kapitel 2) nicht ungehindert ausführen kann. Ganz individuell sind auch die Gefahrenquellen, die zu diesem Zustand führen können. Gefahren für das Leitbild entstehen zum Beispiel, wenn das Leitbild von oben herab vorgegeben oder ausschließlich durch einen externen Berater erarbeitet wird, wenn methodische Hilfsmittel falsch oder gar nicht eingesetzt werden oder einzelne Phasen der Entwicklung und Implementierung zum Beispiel aus Kostengründen einfach unterlassen werden. Themen und Inhalten (vgl. Kapitel 5) können untauglich bzw. unpassend sein und formale Fehler (vgl. Kapitel 6) können unterlaufen, wenn das Leitbild nicht im Rahmen einer Einbeziehung der Mitarbeiter (Mitarbeiterfeedback) bereits in der Entwicklungsphase getestet wird. Der Gefahr der Veraltung kann durch folgende Instrumente (Buber / Fasching Leitbilder in Nonprofit Organisationen 1999, 59 ff) vorgebeugt werden:

- Jährliche Leitbild-Workshops
- Thematisierung in Strategieklausuren und bei Führungskräftetreffen
- Befragungen von Leitbildadressaten bzw. leitbildbezogene Fragen in der Mitarbeiter-, Patienten-, Partnerschaftsbefragung

- Ernennung von Ombudsmännern/-frauen für das Leitbild
- Lückenlose Projektdokumentation des Prozesses der Leitbildentwicklung und der Leitbildimplementierung zur retrospektiven Analyse
- Regelmäßige SWOT- und PESTEL - Analysen

## Quellen:


Belzer, V.: Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In Belzer, V. (Hrsg.): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? 2., aktualisierte Auflage, München; Mering: Rainer Hampp 1998, S. 13 – 54

Bleicher, K.: Leitbilder, Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994.

Brachner, A.: Pflegeleitbild. Download am 15. Mai 2005: http://medwell24.at/CDA_Master/1,3008,3087_4705_11484,00.html.

Brauchlin, E. Unternehmungsleitbild, Schaffen auch Sie ein Unternehmungsleitbild. In: Io Management-Zeitschrift 53 (7-8/1984), S.313-317.

Buber, R. / Fasching, H. (Hrsg.): Leitbilder in Nonprofit Organisationen, Entwicklung und Umsetzung. Wien: Management Book Service 1999.

Glatzer, U.: Strategiewechsel. In: kma 11/2004. S. 84-85.

Glatzer, U.: Bekenntnis zu Wittgensteiner. In: kma 12/2004. S. 40.

KPMG: Corporate Culture, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensleitbildern. Download am 06.07.2005: http://www.kpmg.de/services/advisory/pdf/ corporate_culture.pdf.

Saure, C.: Akquisitionsmanagement im Krankenhauswesen, Erfolgsdeterminanten bei der Übernahme öffentlicher Krankenhäuser durch Private. München: Peter Lang 2004.

Ulrich, H.: Management. In: Von Dyllick, Th./Probst, G. (Hrsg.): Management. Bern; Stuttgart: o. V. 1984.


## Autoren:


Lucia Linder, Assistentin der Geschäftsführung
Dr. Jürgen Kuhn, Berater
Stefan Ruhl, Geschäftsführer

**Beispiel einer Meilensteinplanung zur Leitbilderarbeitung und -implementierung**

| Maßnahmen | Termin | Verantwortlichkeit |
|---|---|---|
| Der Projektleiter erhält den Projektauftrag. | 1. Monat | Lenkungsgruppe |
| Projektgruppe ist zusammengestellt und von der Lenkungsgruppe genehmigt. | 1. Monat | Projektleiter |
| Meilensteinplanung zur Leitbilderarbeitung und -implementierung ist von der Projektgruppe erstellt und mit der Lenkungsgruppe abgesprochen. | 2. Monat | Projektgruppe |
| Datensammlung (Ist-Analyse, hausinterne Recherche, Internet, Leitbildvergleich) ist abgeschlossen. | 4. Monat | Projektgruppe |
| Der Leitbild- und Implementierungsentwurf ist fertig und von der Lenkungsgruppe freigegeben. | 6. Monat | Projektgruppe |
| Erstentwurf ist mit Anschreiben zur schriftlichen Stellungnahme innerhalb vier Woche an alle Mitarbeiter verteilt. | 6. Monat | Projektgruppe |
| Mitarbeitervorschläge sind ausgewertet und in Rücksprache mit der Lenkungsgruppe in den Erstentwurf eingearbeitet. | 9. Monat | Projektgruppe |
| Das Leitbild ist von der Lenkungsgruppe zur Implementierung freigegeben. | 9. Monat | Lenkungsgruppe |
| Das Leitbild ist gemäß der Corporate Identity gestaltet. | 9. Monat | Geschäftsführung |
| Leitbild ist in die Patienteninformationsbroschüre integriert. | 10. Monat | Projektleitung |
| Das Leitbild ist in der Hauszeitschrift, auf der Homepage und im Intranet veröffentlicht. | 10. Monat | Projektleitung<br>EDV-Beauftragter |
| Das Leitbild hängt an zentralen Stellen in der Klinik aus (Eingangshalle, Stationen, usw.) | 10. Monat | Haustechnik |
| Leitbild ist im Mitarbeitergesprächsbogen integriert. | 10. Monat | Personalabteilung |
| Das Leitbild wird in den Bereichen und Abteilungen im Rahmen der Regelkommunikation diskutiert. | regelmäßig | Führungskräfte |
| Neue Mitarbeiter erhalten das Leitbild als Anhang zum Arbeitsvertrag (Bestandteil der Mitarbeitermappe bzw. am Einführungstag). | regelmäßig | Personalabteilung |
| Die Leitbildumsetzung und -akzeptanz wird in den Mitarbeiterfördergesprächen abgefragt. | jährlich | Führungskräfte |
| Die Leitbildumsetzung und -akzeptanz wird über die Mitarbeiterbefragung evaluiert. | zweijährlich | Geschäftsführung |
| Das Leitbild wird auf Basis der gesammelten Daten der Befragungsergebnisse überarbeitet. | zweijährlich | Projektgruppe |

# Leitbildentwicklung in der Praxis

**Beispieleinrichtung:**

- Klinikum in Norddeutschland
- Klinikum der Maximalversorgung mit mehr als 10 Abteilungen und mehreren eigenen Instituten
- Ca. 700 Betten, mehr als 1 500 Mitarbeiter

**Auslöser für die Leitbildentwicklung:**

- angestrebte KTQ-Zertifizierung

**Hierarchie- und berufgruppenübergreifende Projektgruppe:**

- ein Vertreter des Direktoriums
- der Seelsorger
- jeweils ein Vertreter der pflegerischen und ärztlichen Bereichsleitung
- eine Stationsleitung
- ein Stationsarzt
- der Qualitätsmanagementbeauftragte
- ein externer Berater

**Projektleitung**

- Qualitätsmanagementbeauftragter
- übergeordnete Lenkungsgruppe

**Vorgehensweise bei der Leitbildentwicklung:**

- monatliche, ganztägige Workshops

**Inhalte der Workshops:**

- Meilensteinplanung der Leitbilderarbeitung und -implementierung
- Beauftragung der Projektgruppenmitglieder mit der Datenanalyse (bereits bestehende Pflegeleitbilder und Führungsgrundsätze, Internetrecherche, Analyse der Leitbilder vergleichbarer Einrichtungen)
- Ableitung der einrichtungsindividuellen Leitbildthemen, -inhalte und Leitbildadressaten aus der Datenanalyse
- Erarbeitung des Erstentwurfs
- Einarbeitung der Mitarbeitervorschläge in Absprach mit der Klinikleitung

**Gliederung der Leitbildinhalte:**

- Wir
- Unsere Patienten
- Unsere Mitarbeiter
- Unsere Partner

**Mitarbeiterpartizipation bei der Leitbilderstellung:**

- Diskussion des Leitbildentwurfes im Rahmen eines Führungskräfteseminars
- Miterbeiterbefragung: Versand des Leitbildentwurfes an Mitarbeiter mit Anschreiben der Geschäftsführung und Bitte um schriftliche Stellungnahme

**Maßnahmen zur Leitbildimplementierung:**

- Verteilung des Leitbildes mit Begleitschreiben der Geschäftsführung an alle Mitarbeiter und an wichtige Kooperationspartner
- Veröffentlichung in Hauszeitung, auf der Homepage und in Patientenbroschüren
- Aushang an zentralen Stellen
- Präsentation des Leitbildes im Rahmen der Einarbeitungstage für neue Mitarbeiter
- Veröffentlichung in der regionalen Presse

**Leitbildcontrolling:**

- im Rahmen turnusmäßiger Mitarbeiterbefragungen (keine zusätzliche, lediglich leitbildbezogene Befragung)
- regelmäßige Patientenbefragung
- jährliche Mitarbeitergespräche
- Überarbeitung des Leitbildes zwei Jahre nach Implementierung (vorgesehen)