



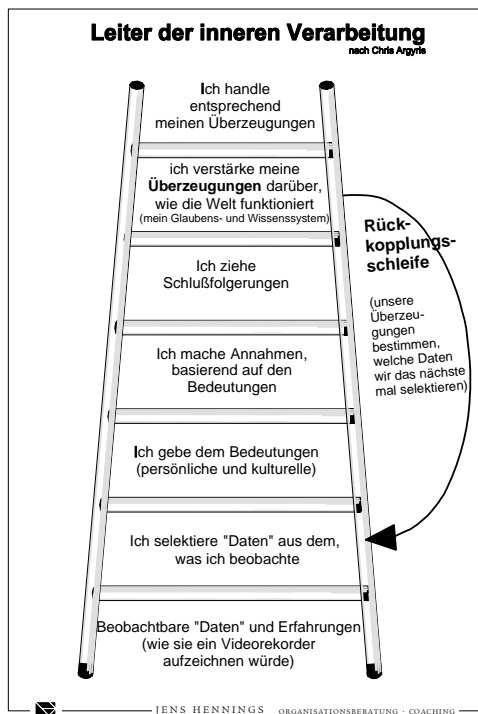
Die Ent-Wicklung eines Firmenleitbildes in sechs Schritten

beschrieben an einem Praxisbeispiel aus einer Klinik

Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,
für den ist kein Wind ein günstiger.
(Seneca)

Das arbeiten mit und an Visionen als positive Zielbilder oder Leitbilder ist ein wesentlicher Bestandteil meiner Arbeit. Ich habe immer wieder voller Staunen feststellen können, wie wirkungsvoll innere Bilder auf das Verhalten der Menschen wirken.

Innere Bilder - besonders, wenn sie klar sind - wirken auf die Wahrnehmung wie ein Filter, der alles, was zu diesem Bild paßt, hindurchläßt und andere Dinge, die nicht zu diesem Bild passen, vorbeiziehen läßt, ohne ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Wir brauchen einen solchen Filter um aus den riesigen Datenmengen¹ das herauszufiltern, was für uns wichtig ist. Viele Filter haben sich im Laufe unseres Lebens herausgebildet und wirken mehr oder weniger im Verborgenen. Es sind unsere Annahmen oder besser Überzeugungen darüber, wie diese Welt funktioniert - unser Glaubens- und Wissenssystem. Diese Überzeugungen entstehen in einem sich verstärkenden Kreisprozeß, den Chris Argyris sehr schön in einer Leiter der inneren Verarbeitung beschreibt.



Wie wirksam dieser Kreisprozeß funktioniert, beschreibt Astrid Schreyögg in Ihrem Buch Coaching:

»So wurde in einem Unternehmen ein Berater für Team-Coaching des Führungskaders engagiert, weil die Rate von Krankheiten bei den Mitarbeitern bestandsbedrohliche Ausmaße angenommen hatte. Schon im Verlauf der ersten beiden Sitzungen fiel dem Berater auf, daß die Führungskräfte in einem ausgesprochen abfälligen Ton von allen Mitarbeitern sprachen. Sie unterstellten jedem von ihnen, daß sie "nachlässig", "faul", "nur an ihrer Freizeit interessiert" seien usw. Als er seinen Eindruck artikuliert, begannen sie viele abfällige Geschichten über "Tricks" und "Unarten" des Personals zu berichten. Bei den Führungskräften hatte sich eine kollektive Idee vom "Mitarbeiter als Feind" festgesetzt, die der Berater trotz aller seiner Bemühungen nur mildern konnte. Erst als der "Patriarch" des Fa-

¹ 1 Mrd. Informationseinheiten [bit] pro sec. erreichen uns über unsere Sinnesorgane (aus: Schäffler/Schmidt (Hrsg.) Mensch Körper Krankheit)



milienbetriebes überraschend verstarb und einer seiner Söhne die Gesamtleitung übernahm, gelang es dem Berater langsam, die negativistischen Perspektiven gegenüber den Mitarbeitern zu lockern. Eine zentrale Voraussetzung für die Veränderung war eine gemeinsame Analyse der historischen Entwicklung der Firma. Jetzt stellte sich heraus, daß der Firmengründer seinen Betrieb im Dritten Reich mit "Fremdarbeitern" aufgebaut hatte. Diese wurden immer als Quasi-Gefangene behandelt. Als die Führungskräfte ihre Perspektiven von den Mitarbeitern langsam änderten, reduzierte sich auf "geheimnisvolle" Weise auch die Krankheitsrate. «

Wenn wir es schaffen, durch eine Vision, dem Bild einer erstrebenswerten Zukunft, unsere WahrnehmungsfILTER auf das auszurichten, was wir wirklich aus unserem tiefsten Inneren heraus erreichen wollen, haben wir ein mächtiges Werkzeug zur Gestaltung unserer eigenen Zukunft.

Ich möchte Ihnen ein ganz persönliches Beispiel erzählen, wie eine Vision - ohne, daß ich den Begriff damals kannte - meine Zukunft beeinflusst und meine Wahrnehmung ausgerichtet hat.

Ich hatte mir eine Vorstellung erarbeitet über meine berufliche Zukunft. Dieses Bild unterschied sich sehr deutlich von meiner damaligen Tätigkeit. Ich war in einer technischen Führungsposition in einem norddeutschen Automobilkonzern. In meinem Zukunftsbild sah ich mich als Berater und Coach für Führungskräfte, also eine völlig andere Tätigkeit. Ich hatte mir einen realistischen Zeithorizont von 10 Jahren gesetzt, da ich mich für diese Tätigkeit ausbilden wollte und ein solcher Arbeitsplatz erst in der Organisation geschaffen werden mußte. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: ich war genau nach neun Jahren auf dieser neugeschaffenen Position in dem Unternehmen. In diesen Jahren war für mich sehr spannend, daß ich auf Informationen aufmerksam wurde, die ich vorher nicht beachtet hatte. Ich habe immer wieder über meine Vision mit den verschiedensten Menschen gesprochen und auf diese Weise meine Vorstellung im Laufe der Zeit spezifiziert und verändert. Die Grundidee blieb dabei erhalten. Auf dem Weg zu meiner Vision ist mir vieles widerfahren, was ich mir vorher gar nicht vorstellen konnte. Und wenn ich gewußt hätte, was sich dadurch in meinem Leben alles verändert, wäre ich vielleicht aus Vorsicht gar nicht gestartet. Es ist also gut, nicht alles, was passieren wird, vorher zu wissen; und es ist wichtig, an der Vision festzuhalten.

Wenn schon ein persönliches Leitbild eine große ausrichtende Energie erzeugt, welche Kräfte entwickelt dann wohl ein von vielen Menschen gemeinsam getragenes Leitbild in der Organisation? Über die Ent-Wicklung eines gemeinsam getragenen Leitbildes in einem Unternehmen will ich berichten.

Gemeinsam getragen heißt, daß die MitarbeiterInnen des Unternehmens bei der Entwicklung möglichst alle beteiligt sind und sich in der endgültigen Fassung wiederfinden. Ich verwende in diesem Text den Begriff Leitbild und Vision als Synonyme.

Ich sagte einleitend, daß unsere Filter, die unsere Annahmen und Überzeugungen aufbauen, häufig verdeckt sind. Für Sie möchte ich meine Annahmen, von denen ich bei dieser Arbeit ausgehe, aufdecken. Vielleicht kann es für Sie wie eine Art Kompaß für das Verständnis des nachfolgenden Textes wirken:



- Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, haben ein gemeinsames Leit-Bild. Ein Bild, das sie leitet. Es ist kein Zufall, daß genau diese Menschen in genau diesem Unternehmen arbeiten.
- Die Organisation ist nicht etwas Starres, von irgendwelchen höheren Menschen oder Kräften Konstruiertes. Sie wird jeden Tag wieder neu geschaffen durch die Handlungen der Menschen, die in ihr arbeiten.
- Die Organisationsrealität ist nicht genau das, was die Menschen sich wünschen. Allerdings wird durch Annahmen und Überzeugungen die Wahrnehmung so geformt, daß genau die Handlungen generiert werden, die die momentane Realität entstehen läßt.
- Über Wünsche und Gefühle öffentlich zu sprechen, ist in unserer Arbeitskultur eher unüblich.
- Werden die Werte in meinem persönlichen Leitbild durch die Erfahrungen, die ich in der Organisation mache, immer wieder verletzt, werde ich mein persönliches Leitbild schützen und vor Beschädigungen bewahren.
So kommt es, daß auch das gemeinsame Leitbild immer fester mit einer schützenden Haut (Schale) umgeben wird, bis es kaum noch sichtbar, erkennbar oder fühlbar wird.
- Wenn also das Leitbild in der Organisation vorhanden ist, kann es eigentlich nur darum gehen, es herauszuarbeiten - sozusagen wie bei einer Zwiebel Schale um Schale zu entfernen, bis der "Kern" zu sehen ist.
Dies ist auf verschiedene Weise möglich. Eine Möglichkeit wird hier beschreiben: Die Befragung aller Menschen, die in der Organisation arbeiten und die Verarbeitung der Antworten zu einem sprachlichen Bild.

Der konkrete Fall

Das Unternehmen ist eine Klinik in privater Trägerschaft. Sie hat sich in 20 Jahren aus einer Rehabilitationsklinik mit 25 MitarbeiterInnen zu einem der Herzzentren Niedersachsens mit ca. 600 MitarbeiterInnen entwickelt.

Wie kam es zu dem Auftrag?

Viele Strömungen kamen zusammen...

- Die Klinik war in den letzten Jahren um das Doppelte gewachsen.
- Eine gemeinsame Orientierung erschien sinnvoll.
- Die Klinikleitung hatte sich entschlossen, eine neue Struktur der Verwaltung aufzubauen.
- Interne Reibungspunkte wurden deutlich.
- Neugier, was wird als Leitbild herauskommen.
- Das 20jährige Jubiläum.

Schritt 1

Der Auftrag (Monat 0)

Der Auftrag zur Erarbeitung eines Leitbildes wurde von der Trägerschaft erteilt. Der Autor des Beitrages wurde mit der Moderation des Prozesses beauftragt. Es gab keinerlei Vorgaben von Seiten der Trägerschaft. Obwohl ein wenig „Herzklopfen“ vorhanden war, was wohl herauskommen würde, gab es einen "Blankoscheck" zur Erarbeitung des Leitbildes. Projektleiterin wurde die Assistentin des geschäftsführenden Gesellschafters. Das Pro-



jektteam bestand aus 10 MitarbeiterInnen verschiedener Bereiche und bildete die Organisation so gut es ging von der Funktion als auch der Hierarchie ab. Darüber hinaus konnte die Projektleiterin die Betriebsratsvorsitzende gewinnen, in dem Team mitzuarbeiten. Für das Projektteam gab es 4 feste Termine, an denen sich alle gemeinsam zu moderierten Workshops trafen.

Schritt 2:

Vier Fragen (Monat 2)

Der erste gemeinsame Workshop. Start für das Projektteam mit dem Moderator.

Als Metapher wurde in Anlehnung an das Eingangszitat von Seneca etwas Maritimes ausgewählt. So erhielten die vier Themenbereiche, die den Tag gliederten, die Überschriften:

1. **Die Crew trifft zusammen.** Sich gegenseitig und den Auftrag kennenlernen.
2. **Das Schiff erkunden.** Der mögliche Nutzen und Sinn von Leitbildern wurde erörtert. Die TeilnehmerInnen berichteten, welche Leitbilder sie kennen.
3. **Segel setzen.** Wie entstehen Leitbilder? In einer geleiteten Phantasiereise konnten die TeilnehmerInnen ihre persönliche Zukunft so gestalten, wie sie sie sich wünschten. Über diese in der Vorstellung erlebte Zukunft - ihr persönliches Leitbild - tauschten sie sich danach zu zweit aus. So ungewohnt es sein mag, über sein Leitbild zu sprechen, so wichtig ist dieser Vorgang, denn Leitbilder werden in der Kommunikation lebendig. Als nächster Schritt wurden die TeilnehmerInnen in ihrer Vorstellung an "das Unternehmen meiner Wünsche" geführt, das es dann in gemalte Bilder umzusetzen galt.
4. **Fahrt aufnehmen.** Nachdem die Teilnehmer sich mit Ihren eigenen Wünschen und Vorstellungen auseinandergesetzt hatten und so das unbekannte Territorium von Visionen und Leitbildern erkundet hatten, waren sie vorbereitet, den Schritt in die Organisation zu wagen.
Um von den 600 MA der Klinik etwas über deren Wünsche und ihren Vorstellungen eines für sie attraktiven Unternehmens zu erfahren, gab es vier Fragen, die an alle gestellt werden sollten.

1. **Worauf sind Sie stolz in der Klinik?**
2. **Worauf möchten Sie stolz sein in der Klinik?**
3. **Was bedeutet die Klinik für Sie?**
4. **Was sollte die Klinik für Sie und andere bedeuten?**

Die Fragen sind so formuliert, daß die Gefühlsebene angesprochen wird, um auf dieser Ebene Antworten zu erhalten. Ein gemeinsam getragenes Leitbild enthält Gefühle, um etwas zu bewegen (Emotion hat die lateinische Wurzel *emovere* = herausbewegen, emporwühlen).

Die Fragen 2 und 4 zielen auf die erlebten Defizite, sind aber so formuliert, daß aus dem Problem ein Wunsch geformt wird.



Das Projektteam ist mit der Aufgabe in die Organisation gegangen, diese 4 Fragen möglichst allen MitarbeiterInnen in der Klinik zu stellen. Die Beantwortung der Fragen erfolgte schriftlich auf Metaplankarten, die eingesammelt wurden.

Die Aufteilung in dem Team - wer befragt welche Personengruppen - lief in einer Form der Kooperation und Bereitwilligkeit, sich zu unterstützen, die für mich sehr erstaunlich war.

Das Team gab eine erste unternehmensweite schriftliche Information an alle MitarbeiterInnen heraus, in der es die Befragung ankündigte. (Nov. 95)

Schritt 3

Die Antworten und der erste Entwurf (Monat 3)

Für den zweiten Workshop wurde eine "nahrhafte" Metapher gewählt mit 4 Themenbereichen.

1. Die Ernte sichten.

Berichte von den Befragungen und den Gefühlen, die dabei auftraten. Reaktionen von den Mitarbeitern reichten von Erstaunen, gefragt zu werden bis zu der Frage, was soll das nun schon wieder für ein Trick werden? Überwiegend wurde die Befragung positiv aufgenommen und man war gespannt was daraus werden würde.

Das Projektteam hatte 2250 Antworten eingesammelt und mitgebracht.

2. Das Korn mahlen.

In vier Untergruppen wurden die Karten gesichtet und zu Themenkreisen verdichtet. Die gefundenen Themenkreise wurden gegenseitig vorgestellt.

**1 Worauf sind Sie stolz in der Klinik?**

gutes Betriebsklima
guter Ruf
Räumliche Gestaltung
Technik
meine Abteilung
Patientenbetreuung
Sozialleistungen, Sicherheit, Gehalt
Entwicklung
Selbständiges Arbeiten
Dazuzugehören
Arbeitszeiten
keine negativen Schlagzeilen

2 Worauf möchten Sie stolz sein in der Klinik?

Zusammenarbeit der Abteilungen
Patientenzufriedenheit
medizinische Betreuung
bessereres Betriebsklima
guter Ruf der Klinik
Arbeitsplatz mit Spaß
Gehalt
Teamarbeit in der Abteilung
Fort- und Weiterbildung
sicherer Arbeitsplatz
Geschäftsleitung
Dabei gewesen zu sein

3 Was bedeutet die Klinik für Sie?

Arbeitsplatz/ Existenz/ Verdienst
Kollegialität
Spaß an der Arbeit
Teamgeist
Herausforderung/ Verantwortung
Anerkennung der Leistung
Moderne Klinik/ Hohes Niveau/
Bekanntheit
Zukunft/ Sicherheit/ Ausbildung
Viel
Erfüllung
Engagement
Ärger
Ängste
Parkplatzprobleme
Wachstum

4 Was sollte die Klinik für Sie und andere bedeuten?

Arbeitsplatz
Hilfe bei Krankheit
Medizinische Versorgung und Pflege
Zentrum
Geborgenheit
Guter Ruf
Gutes Klima
Gute Zusammenarbeit
Qualität
Unternehmen mit Zukunft
ernst zu nehmende Institution
mehr als Schulmedizin
Leitbild in der Medizin
Gutes Gefühl hier zu sein
Veränderungsmöglichkeit



3. **Den Teig kneten.**

Aus den gefundenen Themenkreisen galt es jetzt, einen ersten Entwurf für ein Leitbild zu formulieren, das folgende Kriterien erfüllt:

- **Konkret**
- **Positiv formuliert**
- **Erreichbar**
- **Ohne Modaloperatoren**
der Möglichkeit (muss, soll)
der Möglichkeit (könnte)
- **In ICH oder WIR Form**
- **Kurz**

Darüber hinaus sollte ein gemeinsames geteiltes Leitbild folgende Fragen beantworten:

- **Was** wollen wir erreichen?
- **Warum** gibt es unsere Organisation?
- **Wie** wollen wir arbeiten, um unsere Vision zu erreichen?

In drei Gruppen wurden erste Formulierungen gefunden. Diese lasen sich die Gruppen gegenseitig vor und ließen sie wirken.

4. **Ein Brot backen**

Aus drei mach eins -
gemeinsam wurde an einer Formulierung gearbeitet und sie wurde gefunden.

Hurra! Der erste Entwurf stand.

Er wurde mehrmals vorgelesen und die Mitglieder des Arbeitskreises ließen ihn auf sich wirken. Sie waren mit dem Ergebnis ihrer Arbeit sehr zufrieden.



1. Leitbild-Entwurf

Wir entwickeln die HERZ-KREISLAUF-KLINIK BEVENSEN zu DEM Gesundheitszentrum, das mehr ist als ein Krankenhaus.

Ganzheitliche Medizin bedeutet für uns: wir sehen den Patienten als Partner. Wir geben menschliche Zuwendung, qualifizierte Betreuung und bieten Technik auf hohem Niveau in ansprechender Atmosphäre.

Wir arbeiten im Team und schätzen unsere Unterschiedlichkeit. Wir pflegen kommunikative, anerkennende Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Wir arbeiten über Teamgrenzen hinweg freundlich und gut zusammen.

Wir fangen bei uns an:

- **wir nehmen uns gegenseitig ernst**
- **wir sind beweglich**
- **wir sind mit Freude bei der Arbeit**
- **Wir sind motiviert zum stetigen Lernen**
- **wir bilden uns fort.**

Wir handeln wirtschaftlich und umweltbewusst.

Unser "Arbeit-Geber" ist der Patient. Er schafft unseren guten Ruf. Dies sichert unseren Arbeitsplatz in der Zukunft und eine leistungsgerechte Bezahlung.

Der Arbeitsauftrag für das Team lautete jetzt: den MitarbeiterInnen den ersten Entwurf vorzustellen und ihre Meinung dazu einzuholen. Dazu wurde ein Fragebogen entworfen, in dem jede Person ihre Einschätzung dieses Entwurfs schriftlich abgeben konnte.



**„Drehbuch“ für die Leitbild-Entwurfs Präsentation.
Dauer: ca. 30 min.**

Wenn ich Ihnen hier wörtliche Rede anbiete, heißt das nicht, Sie müssen sie so halten. Es ist ein Angebot, das ganz persönlich anders gestaltet werden kann. Der Sinn und der Inhalt haben schon ihre Berechtigung und sollten möglichst transportiert werden.

Sie können den Menschen, denen Sie mit dem Leitbild-Entwurf begegnen, durchaus ihre eigene Unsicherheit mit diesem Thema (wenn sie vorhanden ist) mitteilen. Es ist einfach ein ungewohntes Gebiet, das sie betreten - und es ermöglicht, viele spannende Entdeckungen bei sich und anderen zu machen

Eröffnung

„Schön, daß wir Zeit gefunden haben, uns mit dem nächsten Schritt auf dem Weg zu unserem HHK-Leitbild zu beschäftigen. Vor einiger Zeit sind wir mit den Karten zu Ihnen gekommen und haben vier Fragen gestellt. In der Zwischenzeit haben wir Ihre Antworten, es waren genau 2250, gelesen und in gemeinsamer Arbeit verdichtet. Verdichtet heißt, wir haben versucht, den Sinn herauszufinden und diesen in unseren Formulierungen wiederzugeben. Die Formulierungen lauten sicherlich anders als die Worte, die Sie uns auf die Karten geschrieben haben.

Wir als Arbeitskreis glauben, in dem Text, den ich Ihnen gleich vorlesen werde, Ihre Antworten und Aussagen weitestgehend wiedergegeben zu haben. Ob wir das geschafft haben, können Sie gleich einschätzen und uns Ihre Meinung dazu sagen.

Wir sind uns klar darüber, daß das Leitbild der HKK nur dann Wirkung auf Sie und alle anderen Menschen in der HKK haben wird, wenn sie ihr persönliches Leitbild darin wiederfinden.

Vielleicht ist es im Moment überraschend für Sie, daß wir davon ausgehen, daß Sie ein persönliches Leitbild für Ihr Berufsleben haben. Wenn wir aber einmal so tun, als ob es so etwas gäbe, was Sie vielleicht bisher nicht so benannt haben, will ich Ihnen gleich eine erste anregende Frage stellen:

„Wie sieht das Unternehmen aus, in dem Sie gerne, mit Freude und mit dem Gefühl arbeiten, daß Ihre Tätigkeit geschätzt wird?“

„Denken Sie einen Augenblick darüber nach und dann tauschen Sie sich mit Ihrem Nachbarn für einige Minuten darüber aus, was Ihnen wichtig ist in Ihrem Arbeitsfeld.“

Beginnen Sie damit ...Jetzt!“

Nach ca. 30 sec geben sie das Kommando zum Austausch mit der Nachbarin. Nach 3-4 min signalisieren Sie das Ende und nach einer weiteren Minute ist Ende. Wenn es etwas mühsam anläuft, vertrauen Sie darauf, daß es ein wichtiges Thema für die Anwesenden ist, und sie schon in Fahrt kommen werden. Lassen Sie sich nicht in Diskussionen über Sinn und Zweck der Übung verwickeln, sondern sagen Sie den Menschen, daß es eine Chance ist, sich mit seinem eigenen Arbeitsplatz zu beschäftigen. Wenn sich jemand nicht mit seinem Nachbarn unterhalten will, ist es auch O.K.



Es ist immer ein Angebot, keine Pflicht. Fühlen Sie sich nicht verantwortlich für das Handeln der anderen Menschen. Je freier Sie sich fühlen, um so eher werden die anderen das tun, was Sie vorschlagen.

„Wenn Sie das, was Sie eben angesprochen haben, einfach einmal im Kopf behalten, und sich dazu anhören, was wir aus Ihren Antworten destilliert haben, können Sie einmal schauen, wieviel Übereinstimmung Sie herausfinden. Setzen Sie sich bequem hin, so daß Sie in Ruhe zuhören können.“

Jetzt lesen Sie den Leitbild-Entwurf vor.

1. Satz --Pause--

2. Satz --Pause--

3. Satz --Pause--

und so fort bis zum Ende.

„Damit Sie den Leitbild Entwurf noch einmal im Zusammenhang hören können, lese ich ihn noch einmal ohne Pausen vor.“

Zweite Lesung ohne Pausen, aber ganz ruhig und gelassen, d.h. langsam lesen.

„Sie haben unseren Entwurf, den wir aus Ihren Aussagen geformt haben, gehört. Wir möchten jetzt gerne von Ihnen wissen, wie weit Sie sich mit Ihren Vorstellungen darin wiederfinden. Beschreibt dieser Entwurf ein Unternehmen, in dem Sie gerne arbeiten würden, für das Sie bereit wären, einen beträchtlichen Teil Ihrer Lebensenergie einzusetzen, damit es Wirklichkeit wird?

Wir haben dazu ein Blatt entworfen, auf dem Sie Ihre Einschätzung abgeben können. Diese Blätter mit Ihren Einschätzungen dienen uns dazu, diesen jetzigen Entwurf des Leitbildes zu überarbeiten, damit unser Leitbild der HKK und Ihr persönliches Leitbild noch mehr Übereinstimmung bekommen.“

Austeilen der beiden Papiere (Entwurf + Einschätzungsbogen).

„Wenn Sie wollen, können Sie Die Einschätzung gemeinsam mit Ihrer Nachbarin durchführen. Dann geben Sie uns Ihre gemeinsame Einschätzung auf einem Blatt. Sie können Ihre Einschätzung auch für sich allein durchführen.

Uns ist sehr an einer spontanen Einschätzung gelegen, da ein Leitbild sehr viel mit Gefühl zu tun hat. Gefühle sind in dem Moment da, langes Nachdenken über Gefühle kann sie verändern, und dann kann etwas anderes zu Tage kommen.

Deshalb bitten wir um Ihre Einschätzung hier und jetzt. Dafür haben Sie 10 min Zeit.

Wenn Ihnen später noch etwas Wichtiges einfallen sollte, sind wir für Ihre Anregungen auf einem solchen Blatt dankbar und offen.“

Wenn Sie erleben sollten, daß viel Ablehnung zu spüren ist, können Sie einfach eine Geschichte erzählen, ohne sich in Argumentationsnöte oder Rechtfertigung bringen zu lassen.

Zu einem weisen Mann im alten China kamen zwei schlaue junge Männer mit einem Vogel, den einer hinter seinem Rücken versteckte. Sie fragten den weisen Mann:

„Was verstecken wir hinter unserem Rücken?“



„Einen Vogel,“ antwortete der weise Mann ohne Zögern.

„Ist er lebendig oder tot?“ fragten die schlaun jungen Männer, die sich vorgenommen hatten, den Weisen hereinzulegen und den Vogel schnell hinter dem Rücken zu töten, wenn der Alte antworten würde: lebendig.

Der weise Mann sah den beiden in die Augen und antwortete: „Ob der Vogel lebendig oder tot ist, liegt ganz in Euren Händen.“

Schritt 4

Zweiter Entwurf (Monat 5)

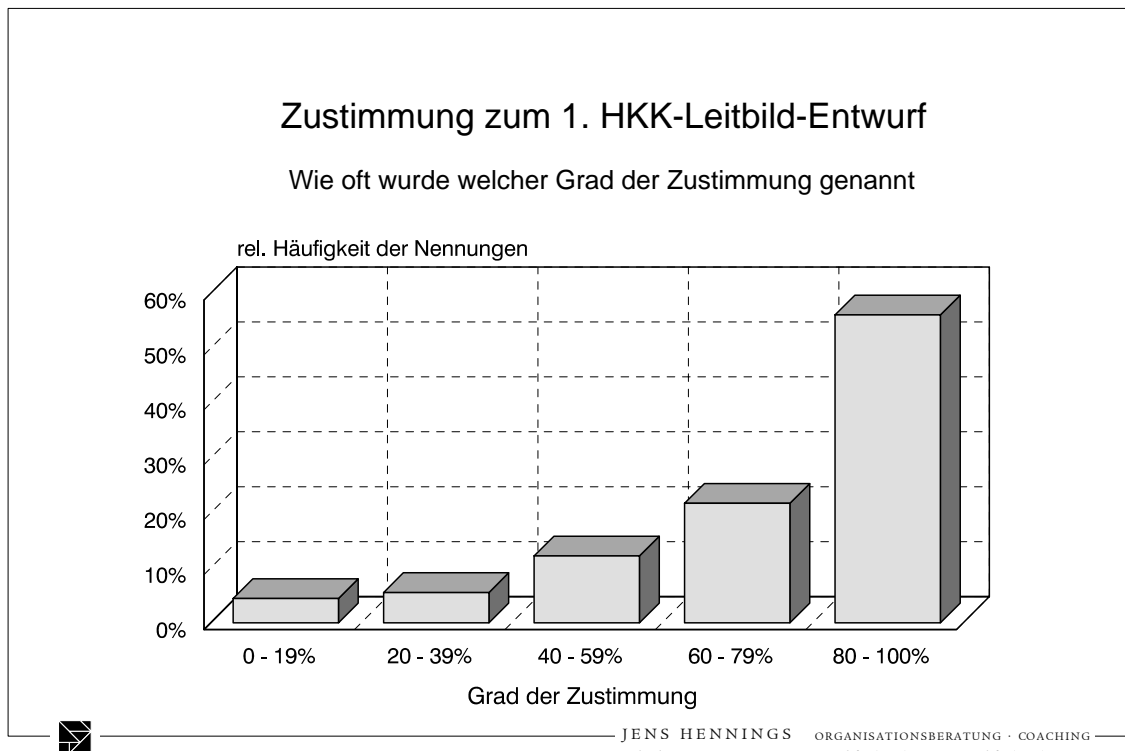
der dritte Workshop mit der Metapher **der Markt** und den Teilen

1. **Das Brot wurde probiert.**

Ausführliche Berichte von den ersten Präsentationen. Die Teammitglieder waren begeistert von ihren Erlebnissen und ihrem eigenen Mut, sich mit einem solchen ungewohnten Produkt allein vor ihre Kollegen gewagt zu haben. Es gab auch, wie zu erwarten war, sehr kritische Erlebnisse und Kommentare, so daß die Stimmung der TeilnehmerInnen eher gedrückt und die Erwartungen an die Auswertungsergebnisse eher gering war. Da wenig Negative häufig die vielen positiven Äußerungen überstrahlte wurde die erste Auswertung der Thermometerskale für das ganze Team zu einem AHA-Effekt. Sie hatten bei weitem nicht mit einer so positiven Zustimmung gerechnet.

2. **Das Urteil der Abschmecker**

Auswertung der Fragebögen. Erreicht wurden etwa 480 MA. Antworten gaben 420 MitarbeiterInnen.





(Meine persönliche Meinung zu diesem Ergebnis: die tatsächliche Zustimmung ist noch wesentlich höher, da viele Menschen, die Aufforderung über dem Thermometer "Übereinstimmung mit dem Entwurf in Prozent" wahrscheinlich so aufgefaßt haben, sie mögen abschätzen, wie weit der Entwurf mit der Realität am Arbeitsplatz übereinstimmt.)

3. **Das Rezept ergänzen**

Die Anregungen wurden eingearbeitet.

4. **Ein neues Brot backen.**

Der zweite Entwurf war fertig und lautete jetzt: (Veränderungen kursiv)

2. Leitbild-Entwurf

Wir entwickeln die HERZ-KREISLAUF-KLINIK BEVENSEN zum Gesundheitszentrum, das mehr ist als ein Krankenhaus.

Ganzheitliche Medizin und Pflege kümmern sich um Körper, Geist und Seele. Wir sehen die Patienten als Partner. Wir geben menschliche Zuwendung, qualifizierte Betreuung und bieten Technik auf hohem Niveau in ansprechender Atmosphäre.

Wir arbeiten im Team und schätzen uns in unserer Unterschiedlichkeit. Wir pflegen kommunikative, anerkennende Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Wir arbeiten über Teamgrenzen hinweg freundlich und gut zusammen.

Wie geht das?

Wir fangen bei uns an!

Wir nehmen uns gegenseitig ernst und reden miteinander.

Wir sind beweglich und mit Freude bei der Arbeit.

Wir sind motiviert zum stetigen Lernen und bilden uns fort.

Wir handeln wirtschaftlich und umweltbewußt.

Unser "Arbeit-Geber" ist der Patient. Unsere Leistung schafft unseren guten Ruf, den die Patienten nach außen tragen - eine Voraussetzung für einen sicheren Arbeitsplatz in der Zukunft.



Die Gruppe überlegte: wie zeigen wir den zweiten Entwurf ohne daß es langweilig wird? (Zweimal waren die MitarbeiterInnen in derselben Konstellation zum Thema zusammengekommen.) Idee des Teams: Info-Stände an bestimmten Stellen des Hauses, die von Teammitgliedern besetzt sind.

Als Einstimmung auf mögliche kritische Äußerungen dienten folgende Kurzdialoge

Unterstützung für Gespräche zum Leitbild

Das Leitbild ist einfach zu schön, um wahr zu sein.

Wir haben diese Formulierungen nicht aus der Luft gegriffen. Ihre Antworten auf den Karten und den Bögen haben zu dieser Beschreibung geführt. Es sind Ihre Wünsche, die hier beschrieben werden. Hierin sind die Wünsche und Vorstellungen aller Mitarbeiter und MitarbeiterInnen enthalten, deshalb wird dieses Leitbild eine Kraft entwickeln können in Richtung seiner Erfüllung.

Was wir aber in unserem Leben häufig erlebt haben und erleben ist, daß wir uns unserer Wünsche schämen, oder ein gutmeinender Mensch uns rät, doch realistisch zu bleiben und unseren Wunsch zu stutzen, bis er kaum noch als Wunsch erkennbar ist.

Wenn wir es aber schaffen, an unserem Wunsch (Leitbild) festzuhalten, gegen alle Widerstände, wird sich die Realität langsam aber sicher verändern.

Das Leitbild hat nichts mit unserer Realität zu tun.

Stimmt - zum Teil. Ein Leitbild, das die Realität beschreibt, hat keine anziehende Wirkung. Das hieße: „Machen wir also einfach weiter, wie bisher und ob sich etwas verändert, überlassen wir dem Zufall.“ Das gemeinsame Beweinen eines unguuten Zustandes erzeugt zwar ein Gefühl von Solidarität, bringt uns aber nur wenig weiter.

Wir haben die Realität insofern mit einbezogen, als daß wir Sie gefragt haben: Worauf möchten Sie stolz sein? Was sollte die HKK für Sie und andere bedeuten? Darin sind die Änderungswünsche enthalten, und es gibt gleichzeitig die Richtung vor, in die wir uns gemeinsam verändern wollen.

In ein Bild übersetzt: In der Werkstatt von Michelangelo war eine frische Fuhre großer Marmorblöcke angeliefert worden. Da standen sie nun, und alle Menschen sahen nichts weiter als diese großen Blöcke unbehauenen Marmors (die Realität). Michelangelo sah in diesen Marmorblöcken Figuren (seine Vision/Leitbild). Er brauchte nur noch den nicht dazugehörigen Marmor wegzuschlagen (an der Realität zu arbeiten), um die von ihm gesehenen Figuren Wirklichkeit werden zu lassen.

Was wir heute erleben, sieht doch ganz anders aus.

Der Streß von heute ist die gute alte Zeit von morgen, sagt ein Sprichwort.

Gerade weil vieles noch nicht so ist, daß wir den ganzen Tag vor Freude bei der Arbeit pfeifen, ist dieses Leitbild entstanden. Es beschreibt, was alle Mitarbeiter sich wünschen, um mit viel Freude bei der Arbeit zu sein. Der Haken ist allerdings: Wenn ich glaube, daß Arbeit und Freude nicht zusammenpassen dürfen, brauche ich die Mißstände und den Streß, um meine Auffassung immer wieder bestätigt zu bekommen. Vielleicht ist es mir ganz recht, zu leiden und zu stöhnen, weil das mit meinem Bild von Arbeit zusammenhängt.



Wir vom Leitbild Arbeitskreis glauben, daß alles was mit Freude gemacht wird, viel leichter von der Hand geht und weniger eigene und fremde Energie kostet.

Das, was darin steht, soll ich erfüllen?

Es beschreibt einen erstrebenswerten zukünftigen Zustand. In die Zukunft komme ich nicht mit einem Sprung, sondern Schritt für Schritt. Also keine Bange, es geht nicht darum, das eigene Verhalten auf einmal total zu verändern und der Supermensch zu werden. Das Leitbild gibt die Richtung vor. Da alle Mitarbeiter an diesem Leitbild mitgewirkt haben, ist von allen etwas darin enthalten. D. h. alle wollen, daß es so wird, wie hierin beschreiben. Ich bin also nicht alleine auf diesem neuen Weg. Ich finde viele Mitschreiter, die in die gleiche Richtung wollen, und vielleicht genauso unsicher sind wie ich. Ich kann sogar fragen, ob wir ein Stück des Weges gemeinsam weiter gehen wollen.

Bringt erst einmal in Ordnung und dann mache ich vielleicht mit.

Natürlich kann es manchmal sinnvoll sein abzuwarten, wie sich etwas entwickelt oder Bedingungen zu definieren für sein Mitmachen. Das Dumme ist daran, daß wir kein Probe-Leben haben. Leben findet immer live statt. Die Bedingungen, in denen wir agieren, schaffen wir selber und nicht DIE ANDEREN. Es gibt im Leben keinen Zuschauerraum, in dem man beobachten kann, was auf der Bühne passiert. Wir sind immer auf der Bühne.

Wenn ich also darauf warte, daß andere etwas tun, bevor ich etwas tue, mache ich mich total von den anderen abhängig. Wenn sie das tun, was ich verlange, ist es OK. Was aber, wenn sie nicht tun, was ich will? Heißt das, ich fange nicht an (zu leben), zu handeln, an meine Ideen zu glauben, wenn nicht...?

Was soll das ganze eigentlich?

Das haben wir uns auch gefragt, als wir angefangen haben. Wir waren auch unsicher, was da auf uns zukam. Es ist ja auch ein Gebiet, in dem wir uns nicht sehr zu Hause fühlen. Gemeinsame Wünsche sammeln und beschreiben, ist schon ein wenig komisch. Wir glauben, daß sich alles, was durch Menschenhand Wirklichkeit wird, erst einmal als Idee in einem oder mehreren Köpfen befunden hat. Dann erst ist es ausgesprochen worden, beschrieben oder skizziert worden, bis es dann irgendwann Wirklichkeit wurde. Ein Haus entsteht im Kopf des Bauherren und des Architekten, man redet darüber, es entstehen Zeichnungen, die dann später von Handwerkern in das wirkliche Haus umgesetzt werden. Dieses Leitbild ist die Skizze der HKK in der Zukunft. Sie ist entstanden aus den Ideen und Wünschen aller hier Arbeitenden. Die Handwerker, die diese Skizze in die Wirklichkeit umsetzen, sind wir. Wie schön, daß alle die gleiche Zeichnung haben, sonst würde es ein Gebilde (wie wir viele kennen und unter denen die darin arbeitenden Menschen dann leiden), das wir in Wirklichkeit nicht wollten.

Wieder so eine (spinnerte) Idee von oben

Stimmt, die Idee kam von oben, von der Trägerschaft dieser Klinik.

Herr Gosselk sen. hatte vor mehr als 20 Jahren einmal eine Idee, an der er festgehalten hat und die als HKK Wirklichkeit wurde. Die HKK ist inzwischen zu einer stattlichen Größe gewachsen, und es gilt, die Ideen der in ihr arbeitenden Menschen mit einzubeziehen für die Zukunft der HKK. Aus diesem Grund hat sich die Trägerschaft entschlossen, ein aktuelles Leitbild entstehen zu lassen, an dem alle Menschen, die in dieser Klinik



arbeiten, beteiligt sind. Wir finden es ist ein hohes Maß an Vertrauen in die Menschen von Seiten der Trägerschaft. Es gab keinerlei Vorgaben für unser Leitbild.

Ich will meinen Job machen und in Ruhe gelassen werden.

Ich kann meinen Job mit sehr viel mehr Ruhe machen, wenn ich gewiß sein kann, daß wir alle am selben Strang und auch in dieselbe Richtung ziehen. Vieles wird einfacher und klarer, wenn wir von den gleichen Wünschen geleitet werden, und diese auch öffentlich sind im Leitbild.

Die Zehn Gebote haben auch nicht gut funktioniert.

Stimmt - und sie sind über Tausende Jahre eine wichtige Richtschnur gewesen. Im Gegensatz zu den 10 Geboten, die nun von ganz oben kamen, ist dieses Leitbild entstanden aus Ihren Ideen und Wünschen. Alle arbeitenden Menschen dieser Klinik waren beteiligt. Alles was darin steht, kam von Ihnen. Keine äußere Macht hat dieses Leitbild geformt oder geschrieben.

Ich glaube einfach nicht, daß sich dadurch irgend etwas verändert.

Henry Ford hat einmal gesagt: „Ob Du glaubst, daß Du es schaffst, oder ob du glaubst, daß Du etwas nicht schaffst, Du hast immer recht.“ Wenn wir alle glauben, daß sich nichts verändert, wird sich mit Sicherheit nichts verändern. Wir haben mit dem Leitbild keine Garantie, daß sich etwas verändert, allerdings haben wir eine gute Voraussetzung dafür, selbst etwas zu verändern. Wenn wir das tun und daran glauben, wird sich VIELES verändern, und zwar in eine Richtung, die von uns allen gewünscht wird.

Als ob wir nicht schon genügend Streß hätten, nun auch noch so etwas...

Immer, wenn wir im Streß sind und das Leben anstrengend ist, können wir davon ausgehen, daß etwas nicht richtig läuft. Wenn das Leben und die Arbeit Spaß machen und wie von alleine laufen, können wir davon ausgehen, daß wir auf der richtigen Spur sind. Gerade im Streß kann es sinnvoll sein, einen Augenblick innezuhalten und zu schauen: bin ich noch auf dem Weg zu meinem Ziel? Das ist zwar nicht üblich, kann aber trotzdem hilfreich sein. Das Ziel haben wir aus Ihren Ideen und Wünschen formuliert, also müßte eigentlich Ihr persönliches Ziel in diesem Leitbild auch enthalten sein. Nutzen Sie dieses Leitbild einfach, um von Zeit zu Zeit darauf zu gucken, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind. Noch wirkungsvoller ist es, gemeinsam mit KollegInnen, deren Ziele auch im Leitbild enthalten sind, darauf zu schauen und zu überlegen, wo noch etwas zu tun ist.

Dazu eine kleine Geschichte: Ein Mann sägt im Schweiß seines Angesichts an einem Baumstamm. Ein Spaziergänger schaut ihm fasziniert zu. Nach einer Weile tippt er dem Sägenden auf die Schulter und sagt: Ihre Säge ist stumpf. Wie wär's, wenn Sie sie mit der Feile dort schärfen? Darauf antwortet der Sägende ohne innezuhalten: Ich danke Ihnen für den tollen Tip. Leider habe ich zum Schärfen keine Zeit... ich muß sägen.

**Schritt 5****Der letzte Schliff** (Monat 6)

der vierte Workshop

Berichte von den Info-Ständen ergaben den letzten Feinschliff an der Formulierung. Nur noch ein Satz wurde verändert.

Leitbild

Wir entwickeln die HERZ-KREISLAUF-KLINIK BEVENSEN zum Gesundheitszentrum, das mehr ist als ein Krankenhaus.

Ganzheitliche Medizin und Pflege kümmern sich um Körper, Geist und Seele. Wir sind Partner der Patienten. Wir geben menschliche Zuwendung, qualifizierte Betreuung und bieten Technik auf hohem Niveau in ansprechender Atmosphäre.

Wir arbeiten im Team und schätzen uns in unserer Unterschiedlichkeit. Wir pflegen kommunikative, anerkennende Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Wir arbeiten über Teamgrenzen hinweg freundlich und gut zusammen.

**Wie geht das?
Wir fangen bei uns an!**

Wir nehmen uns gegenseitig ernst und reden miteinander.

Wir sind beweglich und mit Freude bei der Arbeit.

Wir sind motiviert zum stetigen Lernen und bilden uns fort.

Wir handeln wirtschaftlich und umweltbewußt.

Unser "Arbeit-Geber" ist der Patient. Unsere Leistung schafft unseren guten Ruf, den die Patienten nach außen tragen - eine Voraussetzung für einen sicheren Arbeitsplatz in der Zukunft.

Das Leitbild stand, der Arbeitsauftrag für diese Gruppe war erfüllt.



Die Projektleiterin hatte in der Zwischenzeit die einzelnen Personen der Trägerfamilie gefragt, wie die Vision bei der Gründung der Klinik ausgesehen haben könnte. Die unter den beteiligten Familienmitgliedern abgestimmte Formulierung lautet:

**Vision der Familie
in den 70er Jahren**

Gesunden kann nur, wer sich wohlfühlt.

Wir bieten den Patienten so viel psychische Geborgenheit und individuelle Behandlung wie möglich. Diese entsteht nur, wenn sich alle Mitarbeiter um Freundlichkeit und private Atmosphäre bemühen.

Die räumliche Umgebung läßt Luft zum Atmen.

Wir binden die Patienten aktiv in ihren Genesungsprozeß mit ein. Medikamtenkunde ist uns wichtig: die Patienten lernen, Pharmaka so wenig wie nötig und so optimal wie möglich nutzen.

Wir vermitteln mit gezielter Bewegung und Ernährung ein verändertes Körpergefühl. Die Patienten nehmen es mit nach Hause.

Für mich ist in der Zusammenschau der beiden Bilder, die unabhängig von einander in einem Abstand von 20 Jahren entstanden sind, doch sehr deutlich zu erkennen, wie die Familienvision sich fortgesetzt und weiterentwickelt hat. Und das, obgleich sich die Klinik in ihrer Struktur aus einer reinen Rehabilitationsklinik mit 25 MitarbeiterInnen zum Zentrum für Herz und Gefäßerkrankungen mit 589 MitarbeiterInnen entwickelt hat. Das unterstützt eine Annahme, daß sich Visionen/Leitbilder in Organisationen sozusagen genealogisch auseinander entwickeln.



Lustvoll war ein Element der Datensammlung unter der Überschrift: Was müssen wir tun damit das Leitbild scheitert? Es wurden eine Menge Möglichkeiten gefunden, wie zu erkennen ist.

Um das Leitbild scheitern zu lassen, brauchen wir es nur...

- lächerlich zu machen, oder
- abfällig zu beurteilen.
- jedem aufzuzwingen
- gar nichts mehr zu tun
- tot-zureden
- als Druckmittel zu benutzen
- permanent zu zitieren ohne es zu praktizieren
- als Alt-Papier zu benutzen
- als das einzig Wahre hinzustellen - nur noch Leitbild!!
- die blöd zu finden, die das Leitbild ernst nehmen.
- Einzelne prämiieren oder besonders hervorheben.

Als weitere Möglichkeiten, das Leitbild scheitern zu lassen, fand die Arbeitsgruppe

- sich selbst vom Leitbild zu distanzieren
- die Arbeitsgruppe als zu wichtig darzustellen und
- wenn's uns nicht mehr wichtig ist.

Rückblick und Reflexion in der Arbeitsgruppe: Was haben wir auf dem Weg, den wir gemeinsam gegangen sind gelernt? Als wesentliches Merkmal und offensichtlich überraschend für die Menschen in dem Projektteam war das Erleben, daß intensive und anstrengende Arbeit Spaß machen kann. Und: "Wir haben uns getraut etwas zu tun, was wir uns vorher nicht vorstellen konnten."



Schritt 6 (Monat 7)

Übergabe des Leitbildes an die Auftraggeber

Das Ergebnis des Erarbeitungsprozesses wurde den Auftraggebern im Direktorium präsentiert.

Die Mitglieder des Direktoriums und der Trägerschaft konnten sich vollständig mit dem Leitbild identifizieren. Damit ist der Schlußstein im Gewölbe und das Leitbild ist ein gemeinsam getragenes. (sh. Nebensehender Leitartikel des geschäftsführenden Gesellschafters in der Hauszeitschrift.)

Der Auftrag war abgeschlossen. Dem Team wurde hohe Anerkennung ausgesprochen. Das Projektteam wurde aus seinem Auftrag entlassen. Was die Mitglieder übereinstimmend als besonders berichtenswert hervorhoben, war die Begeisterung und der Spaß den sie bei dem Bearbeitungsprozeß erlebt hatten. Sie fanden es überraschend und sehr bemerkenswert.

Das Direktorium bat die Leitbild Projektgruppe als "Hüterin des Leitbildes" zu fungieren. Die Leitbildgruppe nahm diesen Auftrag an. Damit ist so etwas wie ein Organisationsgewissen institutionalisiert worden.

An dieser Stelle endet mein Bericht.

Die Organisation hat sich mit diesem Leitbild etwas geschaffen an dem sie sich, d. h. die Menschen in ihr sich ausrichten können. So wie in ein anderen Zusammenhang einmal formuliert wurde: **Das Leitbild...** vielleicht ist es nie erreichbar wie ein Stern und manchmal sogar hinter Wolken - aber es hilft uns, unseren Kurs zu halten, unsere Ziele zu erreichen und bei Abweichungen wieder auf Kurs zu kommen.

Gedanken zum Leitbild

Zum 20. Geburtstag der HERZ-KREISLAUF-KLINIK BEVENSEN wurde der Gedanke an uns herangetragen, ein Leitbild entwickeln zu lassen. Wir waren bereit die Kosten zu übernehmen und auf die Bedingungen einzugehen: keine Einflußnahme der Klinikleitung auf den Entwicklungsprozeß und Akzeptanz des Ergebnisses. Beides wurde zugesichert. Unter der Moderation des externen Beraters, Jens Hennings und der sehr engagierten Projektleiterin, Ilka-Marie Häusler, fanden sich auf Vorschlag der Fachbereiche zehn MitarbeiterInnen zu diesem Abenteuer zusammen. Alle TeilnehmerInnen haben dies nicht einfache Projekt mit überwiegend positiven Erfahrungen 'überlebt' und sich bereit erklärt, als Hüter des Leitbildes die weitere Entwicklung zu begleiten.

Faszinierend für uns ist, daß das Leitbild Elemente enthält, die schon vor 20 Jahren von uns publiziert worden sind, und daß aus Gesprächsrunden, in denen dieses Leitbild breiten Kreisen der MitarbeiterInnen vorgestellt wurde, unabhängig von einander immer die gleichen Schwachpunkte analysiert wurden. Ein Zeichen dafür, daß es wirklich von der Basis entwickelt worden ist.

Ein finanzielles Geschenk zum 20jährigen Bestehens des Unternehmens erhielt jeder Mitarbeiter bereits zum Jahreswechsel.

Das Leitbild ist ein Geschenk, das von uns gemeinsam erarbeitet wurde und an dem es für die nächsten 20 Jahre intensiv zu arbeiten gilt.

Ich bin dabei! **D. GosseIk**