

Stefan Kühl

Leitbilder erarbeiten

Eine kurze organisationstheoretisch
informierte Handreichung

MANAGEMENT
KOMPAKT



Springer VS

Leitbilder erarbeiten

Stefan Kühl

Leitbilder erarbeiten

Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

 Springer VS

Stefan Kühl

Metaplan
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-13422-8 ISBN 978-3-658-13423-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13423-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Katrin Emmerich, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhalt

Vorwort – Erarbeitung von Leitbildern jenseits des Maschinenmodells von Organisationen 	1
1 Was sind Leitbilder? – Einleitung 	7
1.1 Leitbilder – Wertekataloge in Organisationen	11
1.2 Die drei Seiten der Organisation	13
2 Jenseits des Kaskadenmodells der Organisation 	31
2.1 Das zweckrationale Modell der Organisation	33
2.2 Die nur lose Kopplung zwischen Visionen, Missionen, Strategien, Maßnahmen und Praktiken	34
3 Leitbilderarbeitung jenseits eines maschinenartigen Verständnisses von Organisationen 	39
3.1 Zwischen Harmonisierung und Benennung widersprüchlicher Anforderungen	40
3.2 Zwischen Orientierung an Moden und Organisationsspezifika	47

VI Inhalt

- 3.3 Zwischen Wunschvorstellungen
und Beschreibung der Welt | 54
- 3.4 Das gleiche Leitbild für alle
oder unterschiedliche Varianten | 56
- 3.5 Leitbilder zwischen zentraler Initiierung
und dezentraler Verankerung | 61

- 4 Relevanz des Leitbildprozesses und Pflege
des fertigen Produktes – Fazit | 67**

- Literaturverzeichnis | 71

- Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch
informiertes Verständnis von Organisationen | 75

Vorwort – Erarbeitung von Leitbildern jenseits des Maschinenmodells von Organisationen

Die Handreichungen zur Erstellung und Verbreitung von Leitbildern sind in den meisten Fällen durch ein maschinenartiges Verständnis von Organisationen geprägt. Organisationen werden von einem Zweck aus gedacht, der als die Richtschnur für alles organisatorische Handeln herhalten muss. Es wird versucht, für die Erreichung dieser Zwecke geeignete Mittel zu definieren – die »optimalen Kommunikationswege«, die »richtigen Programme« und das »geeignete Personal«. Leitbilder dienen bei diesem Verständnis von Organisationen als Orientierungspunkte, an denen sich alle Mitglieder ausrichten sollen.

Aber leider ist die Sache so einfach nicht. Die Realität von Unternehmen, Verwaltungen, Armeen, Krankenhäusern, Hochschulen, Schulen oder Vereinen sieht ganz anders aus als dieses »maschinenartige Bild« von Organisationen, denn Organisationen sind sich über ihre Zwecke häufig nicht im Klaren. Leitbilder, die Orientierungspunkte liefern sollen, geben häufig nur Allgemeinplätze wieder, die letztlich von allen Organisationen einer Branche so vertreten werden könnten. Das Personal in den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen tut so, als teile es das Leitbild, verfolgt aber ganz eigene Interessen. Das Leitbild wird auf der Vorderbühne gepriesen,

aber auf der Hinterbühne zynisch kommentiert. Das Leben in Organisationen scheint viel wilder zu sein, als es das in der Ratgeberliteratur und auf den Beraterfolien dominierende maschinenartige Verständnis von Organisationen nahelegt.

Ziel dieses kleinen Buches in der Reihe »Essentials« ist es, aufzuzeigen, wie die Erarbeitung eines Leitbildes – manchmal auch als »Credo«, »Mission Statement«, »Corporate Philosophy« oder »Core Values« bezeichnet – jenseits eines solchen vereinfachten, maschinenartigen Verständnisses von Organisationen aussehen kann. Es wird gezeigt, welche Funktionen Leitbilder als Teil der Schauseite der Organisation haben, in welchem Verhältnis sie zur formalen Struktur stehen und wie sie mit den informalen Strukturen – der Organisationskultur – zusammenhängen.

Bei der Darstellung, wie Leitbilder entwickelt werden, stütze ich mich auf langjährige Erfahrung bei der Beratung von Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Krankenhäusern und Non-Profit-Organisationen. An einzelnen Stellen zeige ich immer wieder, wo die von uns propagierte Vorgehensweise bei der Entwicklung von Leitbildern von der gängigen Praxis abweicht und in welcher Form wir an Überlegungen der neueren Organisationsforschung anknüpfen.

Auch wenn dieses Buch aus der praktischen Arbeit bei der Erstellung von Leitbildern heraus entstanden ist und es sich vorrangig an Praktiker in Organisationen richtet, habe ich den Anspruch, dass unsere Vorgehensweise mit Einsichten der wissenschaftlichen Organisationstheorie abgestimmt ist. Eine solche wissenschaftlich informierte Vorgehensweise in der organisationalen Praxis soll aber nicht kaschieren, dass die Ansprüche an Texte für Praktiker ganz andere sind als an Texte für Wissenschaftler. Während in der Literatur für Praktiker Überlegungen meistens im Tenor der Erleuchtung und der Verkündung präsentiert werden, dominiert in der Wissenschaft eher der abwägend argumentierende Ton. Das gera-