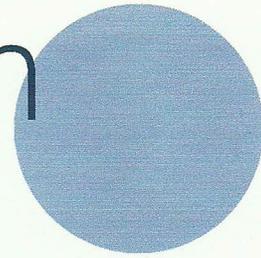


bgw mitteilungen



Unternehmensleitbild

Orientierung für den
gesunden Betrieb

Qualitätsmanagement

Auch für Kleinbetriebe
ein Gewinn

Klinikkongress

bgwforum 2009 widmet
sich dem Gesundheitsschutz

Sozial, engagiert
und produktiv: Werkstätten



bgw

Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Unternehmensleitbild – Orientierung für den gesunden Betrieb

Wir ziehen alle an einem Strang! Eine Vision, die viele Unternehmen gern in die Realität umsetzen würden. Ein Unternehmensleitbild soll dabei helfen, doch so manches Vorhaben gestaltet sich schwierig. Die Beratungspraxis der BGW zeigt, wie sich ein Leitbild gewinnbringend umsetzen lässt.

Wie wird aus vielen Einzelinteressen eine schlagkräftige Einheit? Mit der Klärung gemeinsamer Ziele und Überzeugungen versuchen Unternehmen, gleichermaßen dem Wettbewerbsdruck wie innerbetrieblichen Differenzen zu begegnen. Ein Leitbild definiert für alle, wie sich das Unternehmen selbst sieht, und ermöglicht so ein einheitliches Handeln. Aber wie wird die Erarbeitung und Umsetzung eines Unternehmensleitbilds zum Erfolg?

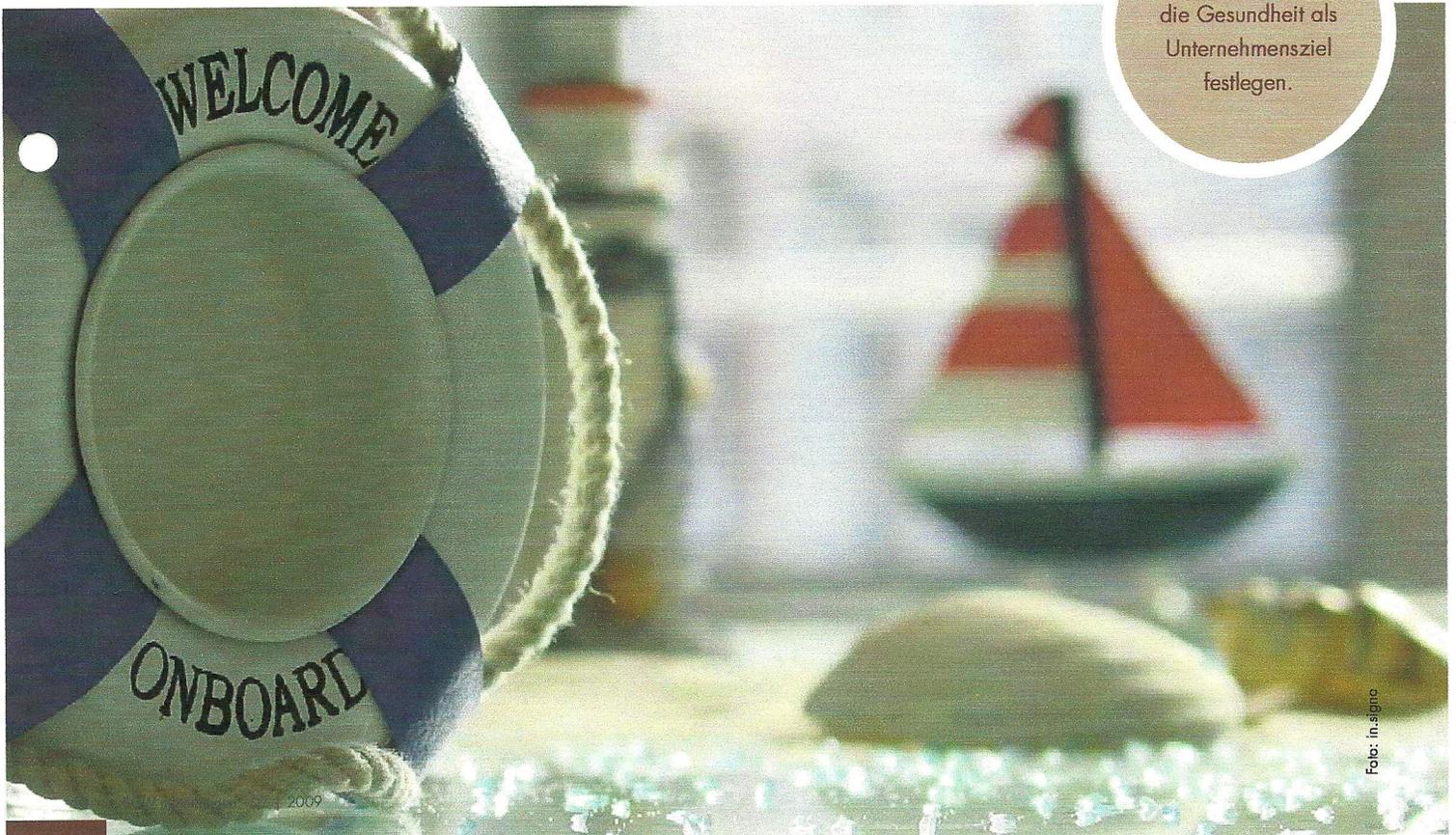
Wichtig: breite Basis schaffen

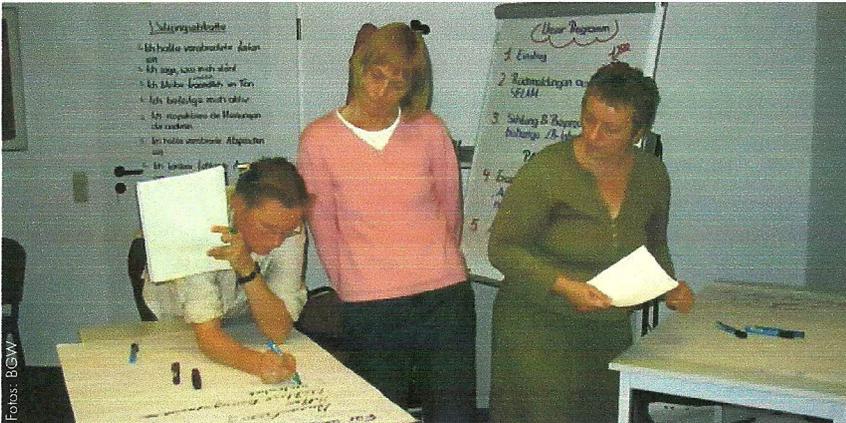
Simone Friedrich begleitet als Beraterin der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) Leitbildprojekte. »Viele sind anfangs enttäuscht, weil es kaum sichtbare Fortschritte gibt. Dabei ist es oft schon ein Erfolg, dass überhaupt gemeinsam ein Leitbild entwickelt und damit eine neue Kultur der Zusammenarbeit erprobt wird. Wichtig ist, eine möglichst breite Unterstützung in der Belegschaft sicher-

zustellen. Deshalb sollte man besser etwas mehr Zeit einplanen, als nur einen schnellen Projektabschluss anzustreben. Fehlt nämlich am Ende die Identifikation mit dem Leitbild, lässt es sich auch nur schlecht in die Praxis umsetzen.«

Die Beraterin freut sich deshalb, dass es bei der SELAM-Lebenshilfe gelungen ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Boot zu holen. Dazu haben unter anderem zwei

Ein Leitbild kann die Gesundheit als Unternehmensziel festlegen.





In verschiedenen Arbeitsgruppen entwickelte die SELAM-Lebenshilfe ihr Leitbild.



Viele Ideen der Beschäftigten konnten aufgenommen werden.

Großgruppenveranstaltungen mit jeweils mehr als zwei Dritteln der Beschäftigten beigetragen. Zweieinhalb Jahre nach der Entscheidung, ein Leitbild zu entwickeln, sind dessen Ziele heute in eine Reihe konkreter Aufgaben übersetzt, die in Teilen schon angegangen wurden. Als ein großes Projekt steht demnächst die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements an.

Ziel: stärkere Identifikation mit dem Unternehmen

Die SELAM-Lebenshilfe gGmbH Oldenburg wurde 1990 aus Elternorganisationen gegründet. Aktuell betreuen und koordinieren knapp 300 haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ambulante Angebote für Menschen mit Behinderungen. Doch zwischenzeitlich hatte ein umfassender Veränderungsprozess seine Spuren hinterlassen.

Von einem Leitbild erhoffte man sich vor allem eine stärkere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und neue Impulse für die Zusammenarbeit – eine Ausgangssituation, die viele Einrichtungen nicht nur im Gesundheitswesen kennen.

Die zwölfseitige Broschüre mit dem Leitbild der SELAM-Lebenshilfe liegt nun seit einem Jahr vor. Bis die acht Leitsätze feierlich den Beschäftigten übergeben wurden, hatte sich die Projektsteuerungs-

gruppe 15 Monate Zeit für die Entwicklung genommen.

Gemeinsam zum Erfolg

Die Einrichtung stand wie andere Betriebe zunächst vor der Frage, wie strategische Vorstellungen von »oben« und Interessen von »unten« unter einen Hut gebracht werden könnten. »Es hängt unter anderem vom Zeitdruck und von der Unternehmenskultur ab, welches Vorgehen sich eignet«, sagt Simone Friedrich. Mit einer Projektgruppe, die verschiedenste Funktionen und Aufgabenbereiche an einen Tisch bringt, sei der Weg zum Leitbild zwar bisweilen konfliktreich, der Prozess bekomme jedoch Dynamik.

Bei der SELAM-Lebenshilfe erhielt Geschäftsführer Manfred Diers vom Kuratorium den Auftrag für die Leitbildentwicklung. Er wurde auch als Projektleiter eingesetzt. Neben den beiden Großgruppenveranstaltungen sorgten vier halbtägige Workshops mit einer 22-köpfigen Leitbildgruppe – Delegierte aus den verschiedenen Arbeitsbereichen – für den Austausch mit den Mitarbeitern. Die Projektsteuerungsgruppe, der neben dem Geschäftsführer vier Bereichsleitungen sowie Vertreter des Betriebsrats angehörten, fügte die ausgearbeiteten Ideen dann zum endgültigen Leitbild zusammen.

Unterstützung durch externe Beratung
Für Projektleiter Diers hat sich vor allem

die Entscheidung für eine externe Beratung ausgezahlt: »Besonders unterstützend war, dass die beiden Beraterinnen gut mit Konflikten in der Steuerungsgruppe umgehen konnten. Die Sitzungen wurden ergebnisorientiert geleitet – auch wenn dabei nicht immer das herauskam, was ich mir persönlich vielleicht gewünscht hätte. Aber die Berater sollen ja neutral sein. Diese Rolle übernahmen sie gut, und das nutzte auch dem Projektergebnis.« Ein Eindruck, den auch Betriebsrätin Petra Drebes bestätigen kann: »Angesichts vorhandener Spannungen hat im Grunde erst die externe Beratung das Projekt möglich gemacht und den Informationsfluss in Gang gebracht.«

Mit der Beratung wurde die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) beauftragt. Eine Mitarbeiterin der SELAM-Lebenshilfe hatte zuvor ein BGW-Seminar zum Thema Leitbild besucht.

Nun liegt das Leitbild also vor – doch das heißt nicht, dass der Prozess damit abgeschlossen sei, betont BGW-Beraterin Simone Friedrich. »Ein Leitbild ist immer nur ein Ausgangspunkt. Schließlich soll die ganze Organisation auf eine gemeinsame Zielsetzung ausgerichtet werden«, erklärt sie. »Die im Leitbild formulierten Visionen müssen erst noch in die betriebliche Wirklichkeit umgesetzt werden.«

>>



Foto: in.signo

Die SELAM-Lebenshilfe auf Kurs bringen soll das neue Leitbild. Das Segelboot-Motiv begleitete den Entwicklungsprozess.



Fotos: BGW

Simone Friedrich von der BGW hat als eine von zwei Beraterinnen das Leitprojekt der SELAM-Lebenshilfe begleitet.

Ohne Kommunikation geht nichts. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen zunächst mit der Spannung leben, ein Leitbild zu haben, das noch nicht in allen Punkten Wirklichkeit ist. Umso wichtiger ist die Kommunikation. Bei der SELAM-Lebenshilfe spiegelten die Delegierten der Leitbildgruppe und die Bereichsleitungen immer wieder den aktuellen Stand in ihre Bereiche zurück. Der Betriebsrat berichtete in seiner Mitarbeiterzeitung.

Zur feierlichen Übergabe des Leitbilds wurden schließlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem persönlichen Schreiben eingeladen. Darin: ein Puzzlestück, das sie zur Veranstaltung mitbringen sollten. Es symbolisierte die Bedeutung des Einzelnen bei der Umsetzung des Leitbilds. Das Gesamtpuzzle zeigte ein Segelboot, ein Motiv, das den gesamten Prozess der Leitbildentwicklung begleitete und auf das gewählte Motto anspielte: »Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige« (Seneca).

Wohin die SELAM-Lebenshilfe segeln will, stellt nun die Leitbildbroschüre klar. Thema sind unter anderem der Umgang mit den Kundinnen und Kunden (»Verständnis, Achtung und Akzeptanz«) und die Zusammenarbeit im Unternehmen (»wir führen kooperativ und machen Entscheidungen transparent«, »respektvoller Umgang«, »Offenheit und Sachlichkeit«) sowie die Qualität der Arbeit. Auch die Gesundheit der Beschäftigten fand Eingang in das Leitbild: »Wir Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte achten auf ein gesundes und sicheres Arbeiten.«

Ein paar Monate nach der Übergabe war im Sommer 2008 Gelegenheit für eine erste Bilanz der ehemaligen Projektsteuerungsgruppe. Betriebsrätin Petra

Drebes wählte das Bild der Seifenblasen, um ihre Gefühlslage zu beschreiben: Sie schwankte zwischen Hoffnung und Resignation – ein paar Seifenblasen drohten vielleicht auch zu platzen.

Die Gruppe sah sich in etwa auf einem Viertel des Weges zum »geliebten Leitbild«. Für Simone Friedrich kein Grund zur Sorge, im Gegenteil: bereits ein deutlicher Erfolg, denn »es wird ja ein Optimalzustand angestrebt!«

Umsetzung mit System

Damit es weiter vorangeht, werden jetzt die einzelnen Leitsätze mit konkreten Zielen und Maßnahmen im Unternehmen verankert. Beim Thema Mitarbeitergesundheit stehen beispielsweise die Einführung von Rückkehrgesprächen und eine Analyse des Krankenstands auf dem Plan. Die SELAM-Lebenshilfe hat dazu eine Arbeitsgruppe Leitbildumsetzung gegründet, die neben Führungskräften auch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein Mitglied des Betriebsrats umfasst und sich dreimal pro Jahr trifft. Die Gruppe begleitet die Umsetzung und gibt Feedback an die Geschäftsführung.

Die BGW-Beraterin sieht viele Möglichkeiten, das Leitbild im Arbeitsalltag zu verankern, zum Beispiel in der Personalarbeit. »Ein vorhandenes Leitbild sollte in Zielvereinbarungen und Jahresgespräche einfließen. Es kann in Bewerbungsgesprächen aufgegriffen werden. Und es ist natürlich – nicht nur bei der Personalgewinnung – ein tolles Werbemittel nach außen.« Die SELAM-Lebenshilfe hat ihr Leitbild deshalb auch zu einem Bestandteil ihres Internetauftritts gemacht (www.selam-lebenshilfe.de).

Simone Friedrich liegt bei allen Leitbildprojekten, die die BGW begleitet, der Aspekt Gesundheit besonders am Herzen.



Zwei Großgruppenveranstaltungen machten das Projekt frühzeitig bekannt. Jeder konnte sich einbringen.

»Bei der Einführung oder der Aktualisierung eines Leitbilds geht es ja immer um die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und um eine gute Zusammenarbeit. Und wir wissen heute sehr genau, dass diese Punkte eng mit der Motivation der Mitarbeiter und mit ihrer Gesundheit zusammenhängen.« Umso besser sei es, wenn die Einrichtung sich diese Erkenntnis selbst auf die Fahne beziehungsweise ins Leitbild schreibe.

Der Aufwand lohnt sich

Den Aufwand für ein Leitbild sollten die Unternehmen nicht scheuen, findet die Beraterin. Auf der einen Seite müssten sie zwar Personalressourcen einsetzen und eventuell auch mit Kosten für eine Beratung sowie für Veranstaltungen oder die Produktion ihrer Leitbildbroschüre rechnen. Auf der anderen Seite lasse sich der Gewinn für die Kommunikation und die

Unternehmenskultur gar nicht hoch genug ansetzen. »Das Leitbild kann schließlich der Dreh- und Angelpunkt für viele weitere Vorhaben sein, bis hin zu einer Senkung des Krankenstands«, erklärt Simone Friedrich. Es bilde damit den Überbau für eine gezielte Organisationsentwicklung.

Für die BGW-Beratung sind etwa 750 Euro pro Tag zu veranschlagen, ein Erstgespräch ist stets kostenfrei.

Manfred Diers, Geschäftsführer der SELAM-Lebenshilfe, zieht heute ein überwiegend positives Fazit: »Der Aufwand bis zum vorliegenden Leitbild war definitiv hoch und wir haben den Zeitaufwand zunächst um 30 bis 50 Prozent unterschätzt. Auch hat die professionelle Aufbereitung des Layouts noch weitere Kosten verursacht. Dennoch ist das vorliegende Leitbild ein kleines Juwel. Die

Folgeprojekte, die jetzt daraus entstehen, werden in der Mitarbeiterschaft eine deutlich größere Resonanz finden, als wenn sie allein von der Geschäftsführung initiiert würden.«

Anja Hirschberger

INFORMATIONEN



BGW-Broschüre »Ratgeber Leitbildentwicklung«, Bestellnummer: RGM13. Im Internet: www.bgw-online.de, Suche: RGM13

BGW-Seminar »Unternehmensleitbild – Orientierung für den gesunden Betrieb«, www.bgw-online.de, Suche: AG3

Bei Fragen zur Leitbildberatung der BGW: E-Mail an gesundheitsmanagement@bgw-online.de – oder mit der Bestellkarte anfordern