



Starke Leitbilder, einfach gemeinsam

# Renaissance des Leitbildes in Zeiten der Digitalisierung

Interaktive Medien, Geräte die miteinander kommunizieren können, künstliche Intelligenz, agile Arbeitsmethoden, Sharing-Economy: Die Digitalisierung beschleunigt unsere Arbeitswelt dramatisch. Nicht jeder findet sich in dieser neuen Welt leicht zurecht. Der Wertewandel und die gesellschaftliche Veränderung sind unübersehbar.

In diesem Wandel müssen die Lenker von Unternehmen heute ihren Mitarbeitern und Kunden mit besonderer Aufmerksamkeit Orientierung geben. Sie fragen sich nicht nur welche Werte ihre Organisation stark gemacht haben, sondern wie diese Werte morgen auch noch Bestand haben.

## Fridolin Dietrich

Inhaber der Dietrich Identity Markenberatung, spezialisiert auf die Entwicklung von Unternehmensidentitäten und Leitbildern.  
**Kontakt: [fd@dietrichid.com](mailto:fd@dietrichid.com), [www.dietrichid.com](http://www.dietrichid.com)**



## Leitbilder als strategischer Handlungsrahmen

Sie sorgen v.a. in Zeiten des Wandels erfolgreich für Orientierung. Im Grunde sind Leitbildentwicklungen selbst bereits Veränderungsprozesse. Sie setzen Motivation und Begeisterung frei, um Erfolg zu haben. Motivation und Begeisterung für Veränderung erreiche ich aber nur, wenn für alle Beteiligten deutlich wird, worin ihr rationaler und emotionaler Nutzen liegt. Die Leitbildarbeit beginnt dort erfolgreich zu werden, wo sich der Anspruch der Beteiligten an einer Idee, einem Bild verfängt und sie an der Gestaltung beteiligt sind.

## Es ist ein Prozess

Ziel ist es, aus einer echten Vision und authentischen Werten Realität zu

machen, Unternehmensgrundsätze zu Denk- und Handlungsgrundsätzen der Mitarbeiter zu formen. Die Leitlinien also sichtbar, erlebbar, spürbar zu machen. Dies gelingt nur, wenn sie nicht als statisch und vorgegeben, sondern als lebendig und damit anpassungsfähig verstanden werden.

## Bottom-up statt Top-down

Der Weg dorthin ist klar,

- in einem geeigneten Raum bzw. einer Workshop-Umgebung;
- mit Mitarbeitern, die Spaß haben, an einem gemeinsamen Leitbild mitzuarbeiten;
- mit einer im Vorfeld gut ausgearbeiteten Vorgehensweise;
- mit einer Moderation, die die Beteiligten durch die Vorgehensweise führt und sie zum Leitbild begleitet



## Drei Fragen an ...

Dr. Alexander Gary, Geschäftsbereichsleiter Unternehmensentwicklung, Qualitätsmanagement und Maßregelvollzug zum aktuellen Stand des Leitbildes bei Vitos.

# 1

### Zwei Jahre nach Einführung des neuen Leitbildes, wie sind ihre Erfahrungen bisher?

Das neue Leitbild haben wir in jeder unserer Tochtergesellschaften vorgestellt. Dort haben wir intensiv darüber diskutiert. Die Mitglieder der Leitbildgruppe wurden gefragt, wie das Leitbild zustande kam und was die Leitbildgruppe sich bei gewissen Formulierungen dachte. In einigen unserer Tochtergesellschaften sind Leitbildbeauftragte tätig, die die Kommunikation rund um das Thema Leitbild weiter unterstützen. Sie geben Anreize zur Diskussion über die Inhalte des Leitbildes und koordinieren den notwendigen Austausch im Rahmen der Teams. Wichtig ist v.a. der Prozess, der damit angestoßen wird, sich über einzelne Themen tiefer auszutauschen und Prozesse im Sinne der Patienten, Klienten und Bewohner weiterzuentwickeln.

Damit das Leitbild jedem im Konzern verständlich gemacht werden kann, wird es bei Vitos über verschiedene Kanäle verbreitet: Newsletter, Broschüren, Blog-Beiträge. Willkommensveranstaltungen oder ein E-Learning-Modul mit persönlichen Statements aus verschiedenen Berufsgruppen.

Darüber hinaus diskutieren wir in den jeweiligen Teams vor Ort, wie das Leitbild im Alltag mit Leben gefüllt werden kann. Dabei bieten sich gemeinsame Workshops oder kleinere Projekte an, in denen einzelne Elemente des Leitbildes in praktische Beispiele überführt werden. Zudem ist der Austausch im Rahmen unserer Mitarbeitergespräche ein guter Ort, die Elemente des Leitbildes aufzugreifen.

# 2

### Was hat Sie am meisten überrascht?

Überrascht hat mich die zum heutigen Zeitpunkt erreichte gute Durchdringung unseres Leitbildes und unserer Werte. Werte und Leitbild wurden erst 2016/17 überarbeitet. Eine der am besten bewerteten Fragen im Rahmen der kürzlich abgeschlossenen Mitarbeiterbefragung war die Frage nach der Bekanntheit der Werte und des Leitbildes. Auch die Frage nach der Identifikation mit den Werten und dem Leitbild wurde positiv bewertet. Im Vergleich zur letzten Mitarbeiterbefragung 2014 hat sich die Bekanntheit der Vitos Werte und des Vitos Leitbildes deutlich verbessert. Dies ist für mich ein Indiz dafür, dass die bisherigen Maßnahmen sinnvoll waren.

# 3

### Was würden Sie anderen Einrichtungen, die ein Leitbild planen, empfehlen?

In jedem Fall sollten sich Einrichtungen Zeit nehmen, in Ruhe die Werte und das Leitbild zu entwickeln. Uns war wichtig, die Vielfalt unseres Unternehmens im Rahmen einer Projektgruppe (bei uns Leitbildgruppe) abzubilden. Das bedeutet, Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Bereichen und Professionen zu integrieren. Alleine durch diesen Prozess entwickelt sich nicht nur ein Leitbild. Vielmehr erhält ein Unternehmen auch wichtige Informationen über Dinge, die gut laufen sowie über die Dinge, die verbessert werden müssen. Sinnvoll ist zudem ein regelmäßiger Austausch über die Umsetzung des Leitbildes mit der Projektgruppe, die das Leitbild entwickelt hat. Das Leitbild ist als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung zu verstehen.

- und mit dem Vertrauen der Führungsebene in die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter, zielgerichtet am Leitbild mitzuarbeiten.

Vitos, ein großer Klinikverbund in Hessen, ist diesen Prozess mit uns gegangen. Fast 9.800 Mitarbeiter betreuen und behandeln dort an über

100 Standorten in 65 Orten 44.000 Patienten stationär oder teilstationär und über 177.000 ambulant.

Das Unternehmen hatte sich zum Ziel gesetzt, ein gemeinsam gültiges Leitbild für alle Standorte zu schaffen, um gemeinsam sowohl nach innen als auch nach außen Orientierung zu

geben –, und, um zu zeigen, was Vitos tut und wie Vitos handeln möchte. Das neue Leitbild sollte nicht nur signalisieren, wie Vitos nach innen miteinander umgehen will, sondern auch wie Vitos gegenüber seinen Patienten, Klienten und Bewohnern auftreten und agieren möchte.