

Leitbildentwicklung

– systemisch gedacht.

Wer länger in Organisationen tätig ist, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits mit Leitbildern in Berührung gekommen. Die Wahrnehmung, die man dazu meist hört, ist: „Das klingt ja toll, was da auf dem Papier steht – mit dem, was im Alltag tatsächlich passiert, hat das aber wenig zu tun.“ Immer wieder erlebt man auch Zynismus, weil die auf der Webseite oder in Broschüren angepriesenen Werte in eklatantem Widerspruch zur praktischen Realität stehen.

Das Problem, das dahinterliegt: Appelle ändern kein Verhalten. Dadurch, dass in einem Dokument steht, dass es eine wertschätzende und innovationsfreudige Kultur gibt, ändert sich zunächst einmal nichts an den real vorhandenen kulturellen Mustern. Allenfalls führen solche „Plakat-Leitbilder“ dazu, dass die unerwünschten Handlungen ins Verborgene verdrängt werden: Solange die Führungskraft im Raum ist, die eine positive Fehlerkultur fordert, werden Fehler nicht negativ thematisiert – die Betroffenen bekommen die Reaktion ihrer Kolleg:innen aber an anderen Stellen zu spüren. Dadurch können oft wichtige Verhaltensweisen tabuisiert werden, wie zum Beispiel strukturiertes Planen in einer gewünschten „agilen Kultur“. Auch kommt es nicht selten vor, dass die Werte eines Leitbilds zwar auf der abstrakten Ebene gut klingen, ihre praktischen Implikationen sich aber gegenseitig widersprechen (wie u. a. Niklas Luhmann festgestellt hat). Wenn gleichzeitig „Der Kunde ist König“ und „Das Wohlergehen der Mitarbeitenden steht an erster Stelle“ im Leitbild stehen, bleibt völlig offen, ob Überstunden gemacht werden sollen, um Kundenwünsche zu erfüllen, oder nicht. Auch dies führt zur Wirkungslosigkeit des Leitbilds, da man sich immer die Begründung aussuchen kann, die gerade passt.

Die geringe praktische Wirkung von Leitbildern ist zunächst oft kein Problem, da Leitbilder in vielen Fällen der Außendarstellung dienen. Zwar würde das niemand offen formulieren, jedoch geht es de facto häufig nicht um die Veränderung der Kultur, sondern darum, gegenüber potenziellen neuen Mitarbeitenden oder Kund:innen einen guten Eindruck zu erwecken. Dies ist grundsätzlich ein legitimer Zweck und nicht verwerflich – in keiner Organisation ist die reale Kultur eins zu eins für die Außenkommunikation geeignet. Ein Risiko liegt jedoch in der möglichen Enttäuschung bei neueingestellten Mitarbeitenden. Wenn diese feststellen, dass die nach außen vermittelte Kultur wenig mit dem zu tun hat, was sie nach ihrem Eintritt erleben, ist Frustration vorprogrammiert. Gerade in einer Zeit, in der Arbeitnehmende stärker bereit sind, eine Organisation schnell wieder zu verlassen, ist dies ein Risiko.

Das heißt keineswegs, dass Leitbildarbeit irrelevant ist. Im Gegenteil: Sich mit der eigenen Kultur auseinanderzusetzen, ist für Organisationen existenziell. Sie müssen sich

nur über die Dynamiken bewusst sein, nach denen Kultur funktioniert. Deshalb schlagen wir einen alternativen Ansatz der Leitbildentwicklung vor, der auf systemischen und systemtheoretischen Erkenntnissen beruht.

Grundhaltungen systemischer Leitbildarbeit

1. **Leitbilder definieren kein Verhalten:** Ein grundsätzliches Missverständnis liegt in der Annahme, dass ein auf dem Papier stehendes Leitbild eine direkte Wirkung auf die Organisationskultur hätte. Wenn dies so wäre, wäre Kulturentwicklung einfach – doch leider (oder zum Glück) funktioniert Kultur nicht so einfach. Sie entwickelt sich von selbst und kann nicht gezielt geplant werden. Damit, dass ein wünschenswertes Verhalten definiert wird, ist es also noch lange nicht getan.
2. **Wichtiger als das Ergebnis ist der Prozess der Leitbildentwicklung:** Diese Hypothese mag überraschen, sind wir es doch meist gewohnt, dass Ergebnisse zählen. Bei Leitbildern ist dies anders, da sie die Veränderung der Kultur nicht direkt determinieren können. Ihr wesentlicher Wert liegt daher nicht in dem resultierenden Text an sich. Wichtiger ist, dass auf dem Weg der Erstellung unterschiedlichste Personengruppen in der Organisation in den Diskurs gekommen sind und über die Kultur reflektiert haben. Dieser aktive Reflexionsprozess trägt mehr zur Kulturveränderung bei als ein bloßes Dokument. (Deswegen können Berater:innen zwar den Prozess begleiten und moderieren, sollten aber kein fertiges Ergebnis abliefern).
3. **Es gibt keine rein positiven bzw. erstrebenswerten Werte, sondern Polaritäten:** Die Werte, die in Leitbildern ausgerufen werden, klingen stets verlockend – Kundenorientierung, Mut oder Wertschätzung. Doch was, wenn Kundenorientierung Nachtschichten für Mitarbeitende bedeutet? Ist Mut im Risikocontrolling erstrebenswert? Und ist Wertschätzung auch dann sinnvoll, wenn notwendige Kritik dadurch nicht mehr geäußert werden darf? In der Realität müssen Mitarbeitende in der Lage sein, zu erkennen, was situativ erforderlich ist. Systemische Leitbildarbeit ist sich darüber bewusst, dass es nicht nur Schwarz und Weiß gibt. Sie regt vielmehr zur Diskussion darüber an, welche Balance in welchem Kontext sinnvoll ist (siehe hierzu etwa Stefan Kühl: Leitbilder entwickeln). Widersprüche und die Relevanz des individuellen Augenmaßes in den spezifischen Situationen offen zu benennen kann auch sehr hilfreich sein.
4. **Die bestehende Kultur ist wertzuschätzen:** Viele Leitbildprozesse malen ein sehr düsteres Bild von der gegenwärtigen Kultur. Das führt zu Demotivation, weil das Bestehende abgewertet wird. Obendrein greift diese Dichotomie zu kurz. Verhaltensmuster hatten zumindest zu einem früheren Zeitpunkt eine Sinnhaftigkeit, sonst hätten sie sich nicht etablieren können. Es kann jedoch sein, dass sich die Umstände geändert haben, sodass sie nicht mehr funktional sind, und selbst dann betrifft es sicher nicht alle Verhaltensformen (sonst würde es die Organisation gar

nicht mehr geben). Wir folgen dem Leitspruch des systemischen Vordenkers Gunther Schmidt: Probleme sind Lösungen, die nicht mehr funktionieren. Häufig gibt es auch verdeckte Funktionen von kulturellen Mustern, etwa Gruppenzusammenhalt oder Legitimierung nach außen. Wir stellen deshalb die Frage, welchen Nutzen die beobachteten Muster haben – auch wenn er nicht auf den ersten Blick erkennbar ist.

5. **Wirksame Leitbild-Umsetzung erfolgt nicht durch Appelle, sondern durch Anpassung von Rahmenbedingungen:** Hand aufs Herz: Haben Sie sich schon einmal engagierter verhalten, weil der Wert „Engagement“ auf einem Plakat stand? Vermutlich nicht, da sich Verhaltensänderungen nicht durch Überredung herbeiführen lassen. Das muss man auch gar nicht: Als Systemiker:innen glauben wir daran, dass Menschen sich grundsätzlich (zumindest aus ihrer Rolle heraus) sinnvoll verhalten. Jedoch gibt es häufig Rahmenbedingungen, die sie davon abhalten. Wirksamer als Appelle zu platzieren, ist es, Strukturen so zu verändern, dass das gewünschte Verhalten wahrscheinlicher wird. Wer beispielsweise eine bessere Kollaboration zwischen Bereichen schaffen möchte, sollte sich fragen, ob Ziele, die nur auf einzelne Bereiche zugeschnitten sind, wirklich sinnvoll sind.
6. **Wer Kultur verändern will, darf sich selbst nicht ausnehmen:** Aus Sicht derjenigen, die für die Leitbildentwicklung verantwortlich sind, ist die Sache häufig klar: Die anderen müssen ihr Verhalten ändern. Diese Sichtweise ist nachvollziehbar. Aus unserer eigenen Position heraus erscheint unser Verhalten immer sinnvoll. Wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass es den anderen genauso geht – und alle haben Recht. Jede:r hat einen Anteil an der herrschenden Kultur. Deshalb sollten sich Entscheider:innen nicht von den erwarteten Verhaltensänderungen ausnehmen, sondern sich ebenso fragen, welche Rolle ihr eigenes Verhalten spielt.
7. **Kultur ist nicht gleich Kultur:** Die Idee, es gäbe in einer Organisation die eine Kultur, führt in die Irre. In der Regel bilden sich Subkulturen in den unterschiedlichen Abteilungen, Teams oder Standorten aus. Zwar sind verbindende Elemente zu erkennen, aber es ist überlebenswichtig, dass die Subkulturen an die spezifischen Anforderungen des Bereiches, in dem sie existieren, angepasst sind. Wenn die Fehlertoleranz und Experimentierfreude einer Innovationsabteilung eins-zu-eins auf die Lohnbuchhaltung übertragen wird, fehlt die Passung zur jeweiligen Arbeitsaufgabe – das fehlerfreundliche Auszahlen der Gehälter würde sicher auf wenig Gegenliebe in der Belegschaft stoßen. Die Pauschalisierung der Kultur durch ein Leitbild kann auch zum Widerstand der betroffenen Menschen führen. Darum ist es wichtig, die Subkulturen explizit zu benennen und ihre situationsabhängigen Stärken zu würdigen, statt eine Einheitskultur zu fordern.

Systemisches Kulturverständnis

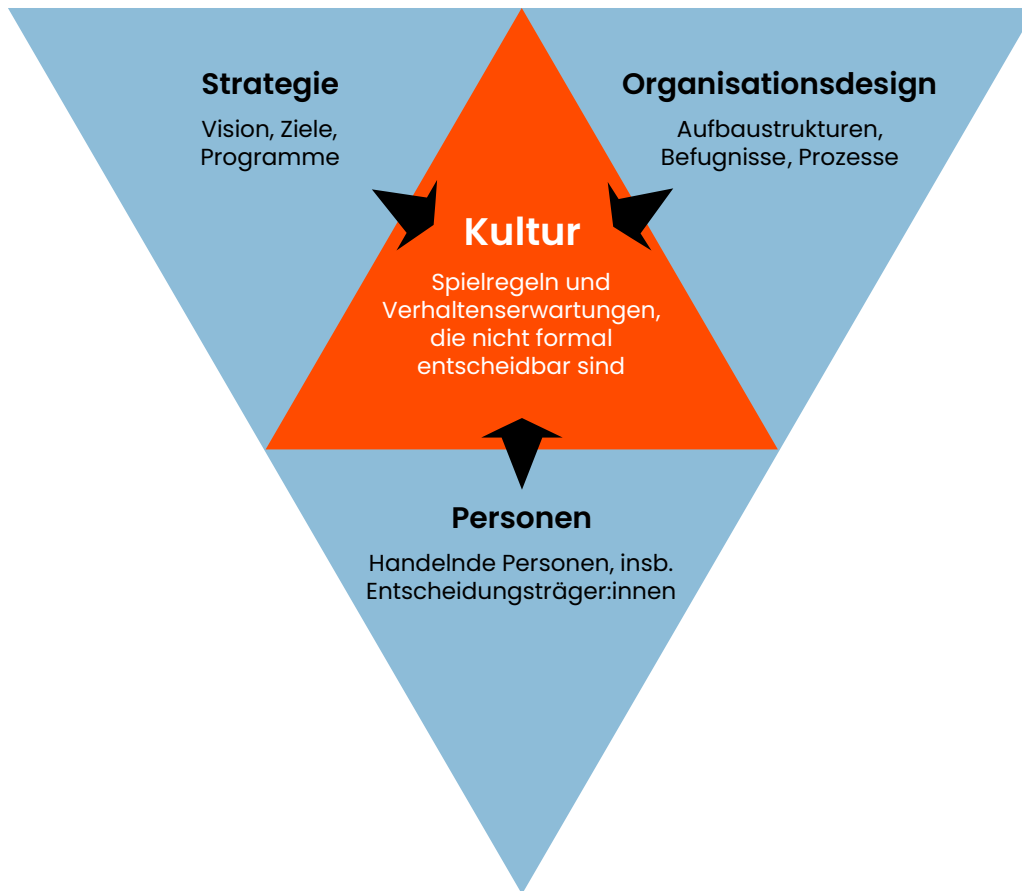
Um zu verstehen, auf welchen Annahmen die Systemische Leitbildentwicklung basiert, ist das systemische Verständnis von Organisationskultur zentral. Eine wichtige Anmerkung hierzu ist, dass die untenstehende Darstellung unser ChangePartner-Verständnis widerspiegelt. Es gibt andere systemische Ansätze, die (ebenso fundiert) andere Konzeptionen von Organisationskultur vertreten.

Die wichtigste Prämisse unseres Kulturverständnisses ist, dass Kultur nicht entscheidbar ist. Was etwas sperrig klingt, bedeutet nichts anderes, als dass Kultur nicht durch die Leitung einer Organisation festgelegt werden kann – man kann zwar über Aufbaustrukturen, über IT-Systeme und über Budgetkompetenzen in einem Leitungsgremium entscheiden, jedoch nicht über die Kultur. Unter dem Begriff Kultur fassen wir alle Verhaltensmuster und Erwartungen (man könnte auch sagen „Spielregeln“) zusammen, die nicht durch offizielle Entscheidungen festgelegt werden können. Dazu zählt ebenso die ungeschriebene Regel, dass man gelegentlich an Sonntagen arbeitet und sich die Stunden dafür an einem Werktag einträgt, wie auch die Erwartung, dass die „Alteingesessenen“ Neuanrücklingen Arbeitsanweisungen geben, auch wenn sie sich auf einer Hierarchieebene befinden. Das Verhalten der Menschen wird meist stärker von diesen Spielregeln geprägt als von den individuellen Überzeugungen oder Werten, wie üblicherweise angenommen.

Kultur bildet sich also aus sich selbst heraus – sie funktioniert wie ein Organismus mit einem Eigenleben. Das heißt jedoch nicht, dass sie rein zufällig entsteht. In unserem Verständnis ist Kultur zu einem großen Teil eine Reaktion auf die formal entscheidbaren Aspekte von Organisation. Diese sind die Strategie und Ziele, das Organisationsdesign (bspw. Aufbaustruktur oder Prozesse) und das eingesetzte Personal. Diese Aspekte legen zwar die Kultur nicht fest, wirken aber kulturprägend, indem sie den Spielraum für Verhalten einschränken – dass etwa eine experimentierfreudige Innovationskultur in einer auf Risikovermeidung ausgelegten Governance-Struktur entsteht, ist unwahrscheinlich. Auch werden durch die Formalstrukturen bestimmte Verhaltensweisen attraktiv oder unattraktiv. So tragen individuelle Ziele in der Regel dazu bei, dass eher auf den eigenen Erfolg als auf den Teamerfolg geachtet wird.

Auch Personen wirken kulturprägend, insbesondere jene an Schlüsselpositionen. Sie zählen ebenfalls zu den entscheidbaren Aspekten, da über die Besetzung von Stellen formal entschieden werden kann (etwa, wer die Leitungsposition innehat). Dies gilt jedoch nur für Personalentscheidungen an sich – das „Innenleben“ der vorhandenen Personen, etwa Einstellungen oder Denkweisen, ist nur sehr schwer veränderbar. Rein personenorientierte Maßnahmen sind daher kaum erfolgversprechend. Diese sind zwar bei vielen Kulturveränderungen wichtig, insbesondere für den Erwerb neuer Kompetenzen. Damit diese wirksam werden, muss aber die Formalstruktur das gewünschte Verhalten ermöglichen.

Soll die Kultur verändert werden, ist es also entscheidend, auch an der Formalstruktur zu arbeiten. Eine hilfreiche Fragestellung, die wir gern zu Beginn von Kulturentwicklungen stellen, lautet: Welche formalen Regeln tragen dazu bei, dass wir ein bestimmtes Verhalten beobachten?



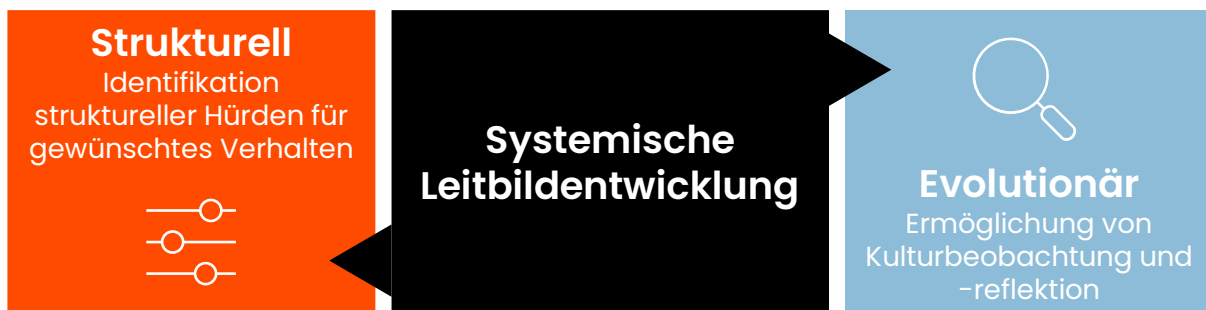
Wie verändert sich Kultur?

Wie findet nun also Kulturwandel statt? Wir unterscheiden zwei Arten von Kulturveränderungen: Eine evolutionäre Kulturentwicklung, die permanent stattfindet, und eine gezielte, durch Strukturveränderungen angestoßene Kulturveränderung.

1. Die **evolutionäre Kulturveränderung** findet statt, ohne dass man aktiv etwas tun muss. Kultur funktioniert wie ein lebendiger Organismus, der permanent in Bewegung ist. Es gibt in jeder Organisation tagtäglich „Mikro-Kulturveränderungen“, weil Personen etwas anders machen als sonst – oft auch rein zufällig – oder weil (etwa über neue Mitarbeitende) andere Verhaltensweisen in die Organisation gebracht werden. Ein Großteil dieser Veränderungen verpufft, weil die bestehende Kultur eine Beharrungstendenz hat: Kultur ist immer konservativ. Gelegentlich aber kommt es vor, dass neue Impulse verfangen und sich langfristig durchsetzen. Daher entwickelt sich Kultur auch von allein weiter. Das Problem dabei ist zum einen, dass die Veränderung nicht mit den Zielen der Organisation abgestimmt ist, und zum anderen, dass der evolutionäre Prozess naturgemäß langsam ist. Bei

Leitbildern besteht in der Regel der Anspruch, dass die Kultur in eine bestimmte Richtung entwickelt wird und dass diese Veränderung in einem mittelfristigen Zeithorizont stattfindet. Der evolutionäre Prozess kann durch Selbstbeobachtung und Reflexion gefördert, jedoch nicht beliebig beschleunigt werden.

2. Daher ist auch die zweite Art von Kulturveränderung wichtig, nämlich die **strukturbedingte Kulturveränderung**. Diese findet statt, wenn einer der oben beschriebenen entscheidbaren Aspekte der Organisation (Strategie/Ziele, Organisationsdesign, Personen) verändert wird. Die Kultur ist dann gezwungen, sich neu zu sortieren. Auch dann kann zwar nicht festgelegt werden, wie genau sich die Kultur verändern soll, jedoch kann zumindest (je nach Umfang der Strukturveränderung) eine disruptive Kulturveränderung wahrscheinlich gemacht werden. Beispiele hierfür können sein, dass die Leitung der Organisation neu besetzt wird, dass Bereiche zusammengelegt werden oder dass Hierarchieebenen abgeschafft werden. Bei all diesen Maßnahmen kann nicht im Detail vorhergesehen werden, wie sie sich auswirken – dass sich die Kultur verändern wird, ist aber nahezu sicher. Und: Mit einem fundierten Verständnis für Organisationsdynamiken lassen sich viele kulturelle Auswirkungen oft gut voraussehen. Auch empfiehlt es sich, einzelne Strukturveränderungen in Prototypen zu erproben.



In der Systemischen Leitbildentwicklung arbeiten wir auf beiden Ebenen: Wir nutzen Leitbilder (und vor allem den Prozess ihrer Entwicklung), um die Beobachtung der Kultur zu ermöglichen und Diskussionen über Kultur anzuregen. Dadurch wird der evolutionäre Kulturwandel unterstützt. Gleichzeitig setzen wir Leitbilder als Orientierung ein, um die Frage zu stellen, wie sich die Struktur der Organisation verändern muss, damit das gewünschte Verhalten entstehen kann.

Ansatz Systemische Leitbildentwicklung

In unserem Ansatz der Systemischen Leitbildentwicklung verfolgen wir ein schrittweises Vorgehen. Wichtig ist dabei, dass die Schritte nicht in Stein gemeißelt sind, sondern eine Orientierung darstellen. In der Praxis passen wir die Interventionen an die jeweiligen Erfordernisse an; auch kommt es oft vor, dass die einzelnen Schritte fließend ineinander übergehen.



Strategische Ausrichtung: Zu Beginn ist es wichtig, sich mit der Strategie der Organisation zu beschäftigen, damit der Leitbildprozess kein Selbstzweck wird, sondern auf die Strategie einzahlt. Die zentrale Fragestellung lautet hier: Was muss unsere Kultur leisten, damit sie unsere Ausrichtung und Ziele unterstützt?

Hierbei ergeben sich bereits erste Anhaltspunkte für die Stoßrichtung des Leitbilds. Die strategischen Anforderungen laufen im gesamten Prozess mit.



Kulturanalyse: Mithilfe des Kulturkompass erfassen wir die gegenwärtige Kultur. Anhand von 36 Thesen schätzen Mitarbeitende ihre Organisation in Bezug auf Kulturmerkmale ein. Ein Pluspunkt des Tools ist die spezielle Unterscheidung von einzelnen Einheiten einer Organisation – den so genannten Subkulturen. Auf Basis der Befragung erstellen wir ein Profil der Organisationskultur. Diese Erkenntnisse werden durch qualitativ gewonnene Einblicke ergänzt (bspw. Interviews, Workshops). Hierdurch können die implizit ausgehandelten Normen sowie Verhaltenserwartungen, die die Bereiche der Organisation prägen, identifiziert werden. Das Ergebnis ist ein Organisationskulturprofil.



Bewertung & Erklärung: Nach der zunächst beschreibenden Erfassung der Ist-Kultur wird gemeinsam darüber diskutiert, welche der aufgezeigten Aspekte für die Strategie hilfreich sind und welche die Strategie eher bremsen. Hierbei ist uns wichtig, wertschätzend mit den bestehenden Kulturmerkmalen umzugehen – wichtig ist der Hinweis, dass das Bestehende grundsätzlich wertvoll, jedoch unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen möglicherweise nicht mehr passend ist. Im gleichen Zuge regen wir dazu an, Erklärungen für die aktuellen kulturellen Muster zu suchen. Hier achten wir darauf, dass die Diskussion nicht in personenorientierte Schuldzuweisungen abrutscht („Die Mitarbeitenden wollen einfach keine Verantwortung übernehmen“), sondern lenken den Blick auf die organisationalen Rahmenbedingungen, die ein bestimmtes Verhalten fördern.



Leitbildentwicklung: Auf dieser Basis erfolgt die Entwicklung des eigentlichen Leitbilds. Diese sollte in Workshopformaten unter Beteiligung von Vertreter:innen aller relevanten Gruppen erfolgen, also etwa der Arbeitnehmervvertretung und von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen (wichtig: sowohl Verwaltung, als auch operativer Betrieb). In den Workshops werden die unterschiedlichen Dimensionen des Leitbilds erarbeitet. Wir nutzen ein breites Repertoire an Methoden, um die Kreativität der Teilnehmenden anzuregen, etwa metaphorische oder szenische Methoden. Welche Elemente das Leitbild enthält, hängt von den Anforderungen der Organisation ab; üblich sind:



Anpassung der Organisation: Wie oben beschrieben, ist es für eine wirksame Leitbildentwicklung entscheidend, dass auch die Organisation angepasst wird. Daher ist ein wichtiger Schritt nach der Finalisierung des Leitbilds die Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen. Ausgehend vom Leitbild stellen wir die Fragen: Wie müsste eine Organisation aussehen, in der das beschriebene Verhalten Wirklichkeit werden kann? Welche Organisationsstrukturen halten die Organisation gegenwärtig davon ab, die gewünschte Kultur zu verwirklichen? Welche Strukturen würden das angestrebte Verhalten wahrscheinlicher machen? Dabei unterstützen wir mit unserem Wissen zu Wechselwirkungen zwischen Organisationsstruktur und Kultur. Oft lassen sich hier Quick-Wins generieren, bei denen mit wenig Aufwand ein signifikanter Impuls gesetzt wird (z. B. Reduzierung eines komplizierten und vielfältigen Zielsystems im Vertrieb auf wenige Kennzahlen; und damit die Schaffung von mehr Entscheidungsfreiheit für die

Mitarbeitenden). Bei komplexeren Veränderungen empfehlen wir einen umfangreichen Organisationsdesignprozess.



Kontinuierliche Reflexion: Das Leitbild darf nach dem Leitbildprozess nicht in der Schublade verschwinden, sondern sollte eine Vorlage für die kontinuierliche Reflexion über die eigene Kultur werden. Zwar ist es neben den vielen operativen Aufgaben oft schwierig – doch es lohnt sich, Zeit in eine gezielte Reflexion über die Organisationskultur zu investieren. Das Leitbild dient als Anhaltspunkt, um sich die Fragen zu stellen: An welchen Stellen entspricht unsere Kultur schon dem Leitbild? An welchen noch nicht? Was müssten wir verändern, damit wir dem Leitbild ein Stück näherkommen?

Beispielhafte Methoden in der Leitbildentwicklung

Mit diesen methodischen Ansätzen arbeiten wir häufig in unseren Workshopformaten, um Leitbilder zu entwickeln:

- **Metaphorische Arbeit:** Die gegenwärtige Kultur der Organisation wird als Metapher beschrieben – etwa als Schiffsbesatzung, als Theaterensemble oder als Fischschwarm. Anschließend wird erarbeitet, wie sich die Metapher verändern müsste, damit die Kultur besser für die gegenwärtigen Herausforderungen gerüstet ist. Daraus lassen sich die Qualitäten ableiten, die die Kultur künftig prägen sollten. Die metaphorische Arbeit kann durch den Einsatz von Materialien noch lebendiger gestaltet werden, etwa indem man Collagen entwickelt.
- **Bericht aus der Zukunft:** Die Workshop-Teilnehmenden bekommen die Aufgabe, sich einige Jahre in die Zukunft zu versetzen und in die Rolle einer Journalistin zu schlüpfen, die einen Bericht über die begeisternde Kultur der Organisation verfasst. Aus den verschiedenen Berichten ergeben sich viele visionäre Gedanken dazu, was die Kultur künftig ausmachen sollte.
- **Zeitlinienarbeit:** Die Arbeit mit der Zeitlinie bietet sich besonders an, um Stärken aus der Historie der Organisation in die neue Kultur zu übertragen oder Bestehendes loszulassen. Dabei wird eine Linie auf dem Boden des Workshopraums abgeklebt und mit „Vergangenheit“, „Gegenwart“ und „Zukunft“ beschriftet. Bei der Arbeit geht es sowohl um die Frage, was aus Vergangenheit und Gegenwart mit in die neue Kultur genommen werden soll, als auch darum, was mal wichtig war, aber nicht mehr in die Zukunft passt.
- **Five Why:** Bei der Methode „Five Why“ erklärt der Name bereits den Ablauf der Methode – man fragt fünf Mal warum. Man gibt sich also nicht mit einer Erklärung für eine Beobachtung zufrieden, sondern fragt nach einer Erklärung für die Erklärung, und wieder für deren Erklärung. Diese aus dem Konzept Lean Startup stammende Vorgehensweise basiert auf der Annahme, dass man nach fünf Mal

„Warum?“ zum Kern des Problems vorgedrungen ist. Wir nutzen sie, um die Gründe für die beobachteten kulturellen Muster zu erforschen.

Weiterführende Literatur

- Christina Grubendorfer: Systemische Konzepte der Unternehmenskultur
- Niklas Luhmann: Zweckbegriff und Systemrationalität
- Stefan Kühl: Leitbilder entwickeln
- Stefan Kühl: Organisationskulturen beeinflussen
- Fritz B. Simon: Einführung in die Systemische Organisationstheorie