

Leitbild der Vielfalt

Strategische Verankerung von Vielfalt im Unternehmensleitbild



© Prospektiv GmbH

Herausgegeben von:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

Julia Beer

Kleppingstraße 20

44135 Dortmund

Tel.: 0231 556976-0

info@prospektiv.de

www.projekt-soviel.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

1. Leitbild der Vielfalt	2
1.1. Partizipative Entwicklung eines Leitbildes der Vielfalt	2
1.2. Nutzen der Methode	3
2. Unterschiedliche Perspektiven erfassen	4
2.1. Wichtige Werte für Vielfalt in einer Organisation	4
2.2. Mission und Vision	5
2.3. Erste Leitsätze für ein Leitbild der Vielfalt	6
3. Abgleich der unterschiedlichen Sichtweisen	7
3.1. Gegenüberstellung der unterschiedlichen Werte, Ziele und Leitsätze	7
3.2. Gemeinsames Leitbild der Vielfalt	9

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen bei der Mapping & Matching Methode	2
Abbildung 2: Beispielhaftes Wertecuster mit Oberbegriffe	5
Abbildung 3: Beispiel Aquarium-Methode	6
Abbildung 4: Beispiel gemeinsamer Mission	8

1. Leitbild der Vielfalt

Ein Leitbild bietet eine Orientierung für alle Beschäftigten und Führungskräfte einer Organisation in Bezug auf ihre Identität und das Selbstverständnis nach innen und außen. Es ist somit ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie. Daher sollte das Leitbild nicht nur die Aspekte wie Marktposition und Kundenorientierung, sondern auch ein realitätsnahes Idealbild der Zusammenarbeit einer vielfältigen Belegschaft, eine gemeinsame Wertebasis und eine Grundlage für weitere Strategien im Umgang mit einer heterogenen Belegschaft beinhalten. Somit umfasst ein Leitbild der Vielfalt sowohl die strategischen und betriebswirtschaftlichen, als auch die sozialen Leitlinien einer Organisation. Es kann entweder neu erstellt werden oder bei bereits bestehenden Leitbildern eine Aktualisierung oder Erweiterung sein.

1.1. Partizipative Entwicklung eines Leitbildes der Vielfalt

Für die Entwicklung eines Leitbildes der Vielfalt wird die erprobte Methode des Mapping & Matching empfohlen. Der strukturelle Aufbau dieser Methode besteht darin, dass zunächst die Ideen zweier unterschiedlicher Gruppen in getrennten Workshops gesammelt und schließlich in einem gemeinsamen Workshop zusammengeführt werden. Dies hat den Mehrwert, dass unterschiedliche Perspektiven im Unternehmen aufgenommen, gegenübergestellt und ein gemeinsames Ergebnis geschaffen wird.

Wie die Methode auf das Thema Leitbild der Vielfalt ausgerichtet werden kann, ist in folgender Abbildung dargestellt und wird im weiteren Verlauf dieses Leitfadens genauer präsentiert.

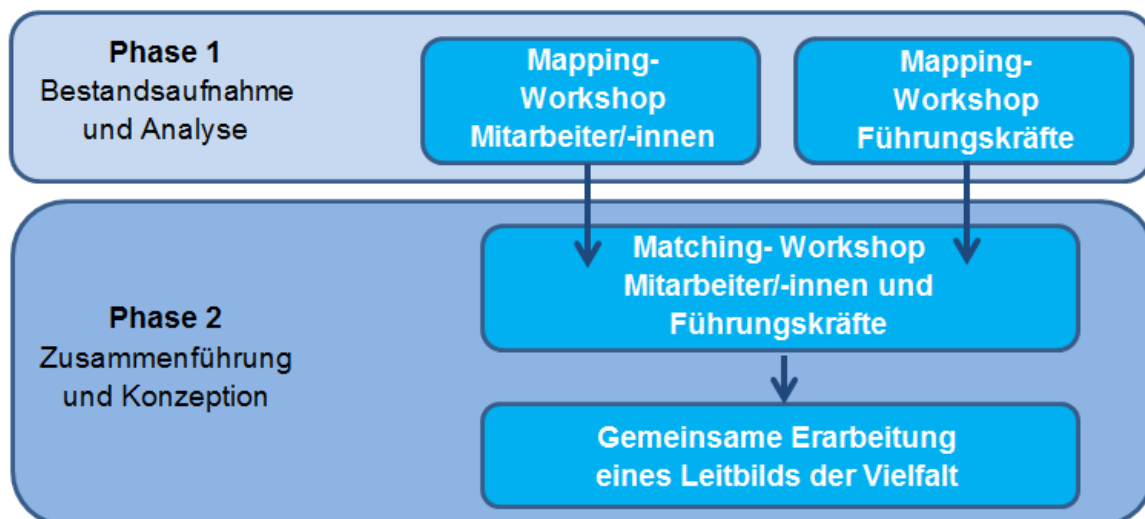


Abbildung 1: Vorgehen bei der Mapping & Matching Methode

1.2 Nutzen der Methode

Durch die separate Erarbeitung von Erwartungen und Wünschen der Beschäftigten und der Führungskräfte werden beiden Gruppen gleichermaßen Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt. Beide Gruppen besitzen unterschiedliche Perspektiven auf die Organisation und deren Entwicklungsmöglichkeiten. Die Methode hat zudem den Vorteil, dass beide Gruppen frei Ideen und Wünsche äußern können, da zunächst innerhalb der beiden Gruppen der Beschäftigten und der Führungskräfte diskutiert wird. Beide Perspektiven werden anschließend gegenübergestellt und zu einem gemeinsamen Ergebnis verbunden. Durch die Partizipation der Beschäftigten hat ein so entstandenes Leitbild der Vielfalt eine höhere Akzeptanz im Unternehmen als eines, das nur aus der Geschäftsführung oder von externen Agenturen stammt. Es spiegelt eine möglichst realitätsnahe Ist-Situation, die Erwartungen und Wünsche der gesamten Organisation wider und hat so die Chance wirklich umgesetzt und gelebt zu werden.

Tippbox:

Möchten Sie die Methode in größeren Organisationen anwenden, bietet es sich an die gesamte Belegschaft entsprechend ihrer Aufgabenbereiche zu unterteilen und anschließend die Ergebnisse zusammenzuführen.

2. Unterschiedliche Perspektiven erfassen

Die Mapping-Workshops dienen einer ersten Auseinandersetzung mit dem Thema Leitbild der Vielfalt sowie einer Annäherung an die Werte und Ziele der Organisation. Dazu entwickeln Beschäftigte und Führungskräfte getrennt voneinander ihre Wertvorstellungen und Vorschläge für die Ausrichtung der Organisation, aus denen das Leitbild der Organisation entsteht.

Es bietet sich an, mit einer kurzen Erwartungsabfrage hinsichtlich eines Leitbildes zu beginnen, um Aufschluss über die Motivation der einzelnen Teilnehmenden zu erhalten. Die Bandbreite kann von „Ich lasse mich überraschen“ bis hin zu „Ich habe Erfahrungen mit der Leitbildentwicklung und habe klare Vorstellungen von einem Leitbild“ reichen. Im Anschluss folgt ein kurzer fachlicher Impuls, was ein Leitbild ist und welche Rolle die Aspekte „Werte“, „Mission“ und „Vision“ dabei spielen.

Tippbox:

Eine Gruppengröße bis zu 15 Personen ist hier optimal. Es sollte darauf geachtet werden, dass Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen, Altersgruppen, Anstellungsformen und Qualifikationsniveaus in der Gruppe vertreten sind.

2.1. Wichtige Werte für Vielfalt in einer Organisation

Mit der Erarbeitung der Werte in die Leitbildentwicklung zu starten hat sich als die am besten geeignete Methode erwiesen. Dadurch kann das werteorientierte Grundgerüst der Organisation erarbeitet werden. Sich auf gemeinsame Werte zu einigen kann je nach Zusammensetzung der Gruppe und Rahmenbedingungen in der Organisation einige Zeit in Anspruch nehmen. Um diesen Prozess zu strukturieren, ist folgende Vorgehensweise zu empfehlen:

1. Werte auswählen

Es werden verschiedene Werte ausgewählt und in der Gruppe diskutiert, ob sie wichtig für die Organisation sind.

2. Wertegruppen bilden

Wurden alle wichtigen Werte identifiziert, bilden die Teilnehmenden inhaltlich zueinander passende Wertegruppen, sogenannte Cluster.

3. Oberbegriffe für die Cluster finden

Die entstandenen Cluster sollten thematisch passende Oberbegriffe erhalten. Diese können neu gebildet werden oder durch einen der Werte abgedeckt werden. Dadurch wird ein gemeinsames Verständnis der einzelnen Werte geschaffen.

Tippbox:

Achten Sie bei einem Leitbild der Vielfalt auf die Bandbreite der Werte. Beispiele dafür sind:

- Toleranz
- Wertschätzung
- Vielfältigkeit
- Respekt
- Zusammenarbeit
- Verständnis
- Fairness
- Transparenz
- Kommunikation
- Offenheit

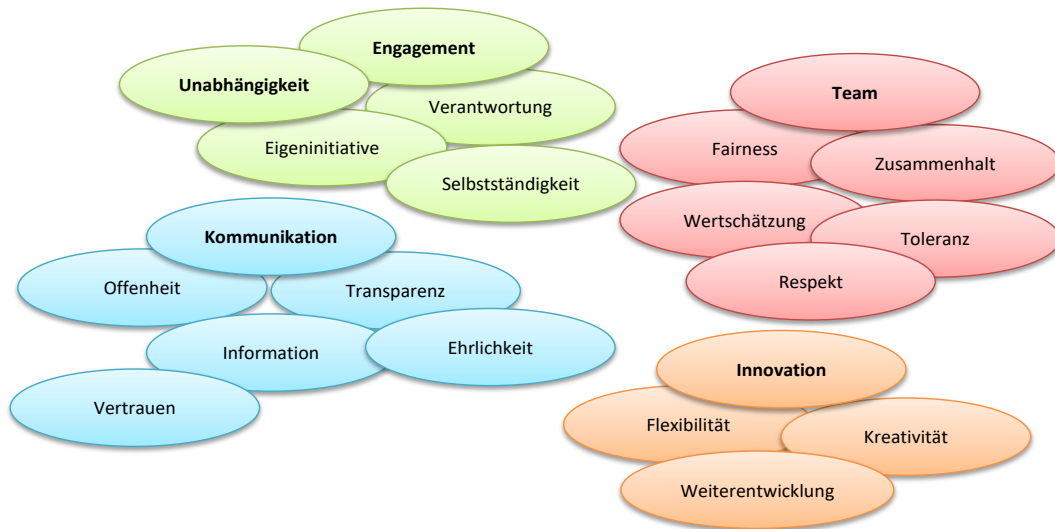


Abbildung 2: Beispielhaftes Wertecuster mit Oberbegriffen

4. Priorisieren

Abschließend werden die wichtigsten Begriffe durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgewählt und damit priorisiert. Damit werden die Top-Werte der Gruppe herausgefiltert und die Komplexität der Werte reduziert.

2.2. Mission und Vision

Die Mission in einem Leitbild beschreibt, was die Organisation ausmacht und wie die Organisation die Vision, also die Organisationsziele verfolgen will. Dazu sollte beim Selbstverständnis der Beschäftigten und der Organisation als solches mit folgenden Leitfragen angesetzt werden:

- Wer sind wir? Wie sehen wir uns?
- Was macht uns aus?
- Was hebt uns von anderen ab?

Kreativtechniken helfen dabei, sich dieser abstrakten Fragestellung auf eine spielerische und einfache Weise zu nähern.

Mithilfe der kreativen Aquarium-Methode können die Teilnehmenden sich den oben genannten Fragen intuitiv annähern. Dazu werden die Teilnehmenden in Gruppen mit ca. vier bis fünf Personen eingeteilt. Sie bekommen den Auftrag ihre Organisation und die Belegschaft in der aktuellen Situation als Aquarium zu zeichnen. Dazu erhalten sie ein großes Blatt Papier und verschiedenfarbige Stifte.

Nach Abschluss der Zeichnungen stellen die Teilnehmerinnen und

Tipptbox:

Im ersten Moment sind die Gruppen meist ratlos, jedoch sollten an dieser Stelle keine weiteren Anweisungen gegeben werden. Nach einigen Minuten Überlegung fangen die Gruppen an ihre Aquarien zu zeichnen.

Teilnehmer sich gegenseitig die Aquarien vor und erklären, was sie mit den einzelnen Elementen ausdrücken möchten. Wichtige Kernaspekte werden für den weiteren Prozess gesammelt.

Im zweiten Schritt sollen die Gruppen die Organisation und deren Belegschaft als ein Aquarium zeichnen, in der Form wie sie sich die Organisation wünschen. Auch hier werden die Ergebnisse den Teilnehmenden untereinander präsentiert und die wichtigsten Punkte zusammengefasst.

Meist sind die Aquarien der Beschäftigten und Führungskräfte sehr unterschiedlich, da beide Gruppen eine unterschiedliche Perspektive und Erwartungen an eine Organisation haben. Diese Methode hilft dabei herauszuarbeiten, welche Ziele die Beschäftigten und Führungskräfte haben sowie welche Veränderungen notwendig sind.

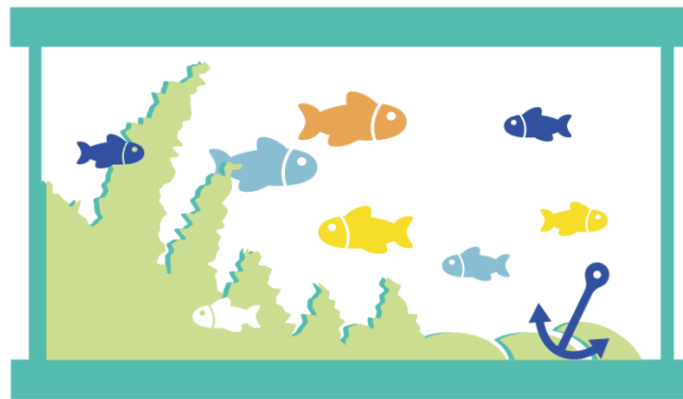


Abbildung 3: Beispiel Aquarium-Methode

2.3. Erste Leitsätze für ein Leitbild der Vielfalt

Zum Abschluss des Mapping-Workshops werden alle erarbeiteten Ergebnisse zusammengeführt und verschriftlicht. Dazu werden die Werte und die Ergebnisse der Kreativmethode herangezogen. In Kleingruppen werden aus den Ergebnissen erste Leitsätze entwickelt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können dabei frei entscheiden, ob sie kompakte Sätze formulieren oder Mind-Maps gestalten. Die ersten Vorschläge der Gruppen können dann in großer Runde diskutiert werden, um mit diesen Diskussionsergebnissen am finalen Leitbild zu arbeiten.

3. Abgleich der unterschiedlichen Sichtweisen

Auch für einen Matching-Workshop sollte eine Gruppengröße von 15 Personen nicht überschritten werden. Dies hat gegebenenfalls zur Folge, dass nicht alle Personen aus den Mapping-Workshops teilnehmen können. Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass die Gruppe der Teilnehmenden weiterhin aus der Geschäftsführung, Führungskräften, Mitarbeitenden und Betriebsräten besteht.

Ziel des nächsten Schritts ist nicht nur ein Abgleich der unterschiedlichen Sichtweisen, sondern auch die Finalisierung des Leitbildes.

Umsetzung:

Um die Teilnehmenden für den Matching-Workshop zu finden, lassen Sie Freiwilligen den Vortritt. Teilweise möchten Beschäftigte nur an der Vorarbeit teilnehmen, aber nicht in die Diskussion mit Führungskräften einsteigen.

3.1. Gegenüberstellung der unterschiedlichen Werte, Ziele und Leitsätze

Für den Wiedereinstieg in den anstehenden Prozess empfiehlt es sich mit einer Reflexion der bisherigen Erarbeitung zu beginnen. Die bisher getrennten Gruppen berichten, wie sie den ersten Workshop erlebt haben und welche Erkenntnisse sie mitgenommen haben. Danach wird das Ziel der nun folgenden Prozesses verdeutlicht: Die gemeinsame Ausarbeitung und Fertigstellung des Leitbildes.

Leitsätze

Um die erste Neugierde zu nehmen und den Spannungsbogen nicht zu weit zu dehnen, werden die erarbeiteten Leitsätze der Gruppen aus den Mapping-Workshops direkt präsentiert. Hier werden bereits erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich.

Werte

Die wichtigsten Werte der jeweiligen Gruppen aus den Mapping-Workshops werden vorgestellt. Jede Gruppe fasst ihr Verständnis dieser kurz zusammen. Dann werden folgende Fragen diskutiert:

- Was sind gemeinsame Werte?
- Was sind unterschiedliche Werte?
- Wurden bei manchen Werten nur verschiedene Begriffe gewählt und kann man sich auf einen Begriff einigen?

Ziel ist es, die wichtigsten gemeinsamen Werte der Zusammenarbeit und des Unternehmens zu identifizieren. Werte, mit denen sich nicht alle Beteiligten identifizieren, sollten aussortiert werden. Dazu können die gleichen Methoden des Mapping-Workshops verwendet werden. Am Ende sollen höchstens zehn Werte feststehen, die das Leitbild der Vielfalt beinhaltet.

Mission

In den Mapping-Workshops wurde mithilfe einer Kreativmethode erarbeitet, wofür die Organisation steht und wie die Sichtweisen der Beschäftigten und der Führungskräfte sind. Die bisherigen Ergebnisse werden nun der gemischten Gruppe gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

In einem fertigen Leitbild sollten keine Besonderheiten einzelner Abteilungen oder Beschäftigtengruppen festgehalten werden, sondern nur das, was für alle Gültigkeit hat.

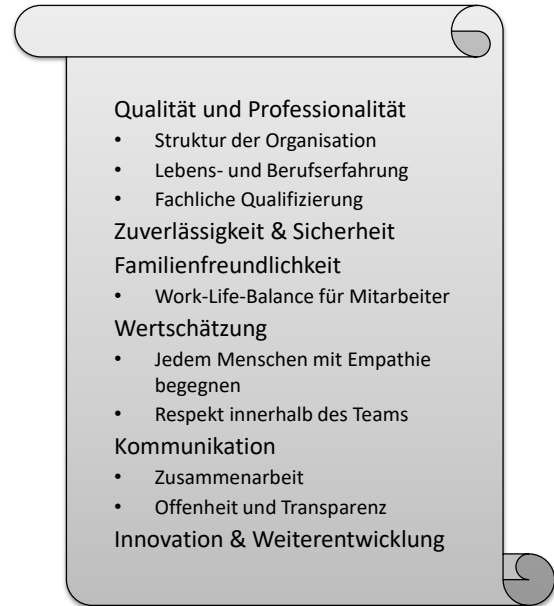


Abbildung 4: Beispiel gemeinsamer Mission

Vision/Ziele

Wie schon beim Punkt Mission wird auch hier mit einer Gegenüberstellung und gemeinsamen Diskussion erarbeitet, welche Vision/Ziele die Organisation hat. Nach der Gegenüberstellung und Diskussion der Inhalte der Mapping-Workshops gibt es nun Sammlungen, die die gemeinsamen Werte, Vorschläge der Mission und Vorschläge der Vision/Ziele enthalten. Aufgabe ist es, dass die Interessen und Meinungen von Beschäftigten und Führungskräften gleichermaßen in die Ergebnisse einfließen zu lassen.

3.2. Gemeinsames Leitbild der Vielfalt

Bevor die erarbeiteten Grundlagen in ein Leitbild überführt werden können, wird die Form des Leitbildes festgelegt. Dabei sind zwei zentrale Aspekte zu beachten: Zum einen der strukturelle Aufbau und zum anderen die grafische Darstellung.

Der strukturelle Aufbau sollte sich thematisch an den wichtigsten Werten, Missionen und Visionen orientieren. Beispielsweise kann ein Begriff wie „Qualität“ als Wert vorkommen. Im Bereich der Mission wurde dann formuliert, dass die Qualität das tägliche Handeln leitet und in der Vision haben die Teilnehmenden beschrieben, dass die Qualität stets weiterentwickelt werden soll. So zeichnen sich während gemeinsame Werte, Mission und Vision im Matching-Workshop erarbeitet werden, thematische Schwerpunkte ab, die herausgearbeitet werden müssen und schließlich im Leitbild der Vielfalt festgehalten werden.

Die grafische Darstellung wirft die Frage auf, ob das Leitbild als Fließtext oder in grafischer Form dargestellt wird und wie diese aussehen soll. Auch wenn in einer grafischen Darstellung mit Stichworten gearbeitet wird, sollten diese Stichworte ausformuliert werden, damit das dahinterliegende gemeinsame Verständnis vermittelt werden kann. Sind diese Fragen geklärt, folgt die Formulierung des Leitbildes.

Diskussion:

Gestalten Sie die Diskussion über die Darstellungsform des Leitbildes der Vielfalt sollte möglichst offen und kreativ. Ideen und Vorschläge sollten dabei immer von den Teilnehmenden selbst kommen.

Formulierung des Leitbildes der Vielfalt

Dazu werden Gruppen entsprechend der thematischen Schwerpunkte gebildet, wobei eine Gruppe auch mehrere Themenschwerpunkte bearbeiten kann. Die Themenkomplexe werden mit ausreichend Zeit ausformuliert. Da in den Mapping-Workshops schon Leitsätze erarbeitet wurden, ist der Ablauf den Teilnehmenden bekannt.

Methodik:

Alternativ können Sie die erarbeiteten Leitsätze in den Gruppen zirkulieren lassen. Erst, wenn jede Gruppe sich mit jedem Punkt auseinandergesetzt hat, werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt.

Sobald alle Gruppen ihren Teil ausformuliert haben geht es wieder ins Plenum, wo die Leitsätze entweder nochmals angepasst, oder final verabschiedet werden. Der/die Moderator/-in schreibt die fertigen Sätze für alle sichtbar auf und holt die Zustimmung der Teilnehmenden zum Leitbild ein.

An dieser Stelle sollten Formulierungen einheitlich und die Reihenfolge der Sätze festgelegt sein. Die letzte Phase kann etwas Zeit in Anspruch nehmen, da es um die Feinabstimmung des Leitbildes geht und dieses im Ganzen stimmig für alle Teilnehmenden sein sollte.

Abschluss und Ausblick

Abschließend sind folgende organisatorische Fragen zu klären:

- Wie wird das Leitbild allen Beschäftigten zugänglich gemacht?
- Wer kümmert sich um die grafische Darstellung?
- Wie kann das neue Leitbild der Vielfalt gelebt werden?
- ...

Der Darstellung des Leitbildes der Vielfalt nach außen und nach innen sind kaum Grenzen gesetzt: auf der Homepage, im Internet, auf Flyern für neue Mitarbeiter/-innen, als Bildschirmschoner oder als Poster für den Eingangsbereich. Hier bietet es sich an, das Leitbild der Vielfalt in bestehende Strukturen zu integrieren.

Die grafische Darstellung kann entweder durch jemanden im Unternehmen übernommen werden, oder durch einen externen Grafiker. Wichtig ist jedoch, dass an den Inhalten nichts mehr geändert wird.

Eine der größten Herausforderungen bei der Entwicklung eines Leitbildes ist es, dass das Leitbild nach den Workshops nicht in einer Schublade verschwindet, sondern angewandt und gelebt wird.

Dazu kann im Anschluss der Leitbild-Workshops ein weiteres Arbeitstreffen mit den Teilnehmenden durchgeführt werden, in dem folgende Fragen bearbeitet werden:

- Wo stehen wir derzeit in Bezug auf das Leitbild der Vielfalt?
- An welchen Punkten des Leitbildes der Vielfalt müssen wir noch arbeiten?
- Welche Herausforderungen gibt es dabei?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, damit die Idealvorstellung des Leitbildes Wirklichkeit wird?

Beispiele für ein gelebtes Leitbild:

- Sommerfest an dem das Leitbild präsentiert wird
- Gemeinsame Mittagessen zur Förderung des Teamzusammenhalts
- Bildschirmschoner, um das Leitbild präsent zu haben

Methodisch eignen sich hier Kartenabfragen und offene Diskussionen, um am Ende des Arbeitstreffens einen IST-Stand, einen SOLL-Stand und mögliche Maßnahmen festzuhalten.

Im Anschluss kann dann ein Drei-Jahres-Plan mit der Geschäftsführung angefertigt werden, um die Implementierung der Werte, Missionen und Visionen in die Organisationskultur nachhaltig zu gestalten.