

# ZIELE UND WERTE IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

04. September 2018



„In meiner Organisation machen alle, was sie wollen - nur nicht das, was sie sollen.“ - Vielleicht haben Sie insgeheim schon mal so gedacht, wenn Sie den Spagat zwischen Personalmangel, Motivation des Kollegiums und Wünschen der Zielgruppen gemacht haben. In sozialen Organisationen treffen vielfältige Menschen aufeinander. Alle bringen Erfahrungen, Kompetenzen, aber auch Wünsche und Forderungen mit.

Oft ist das WAS des gemeinsamen Handelns in sozialen Organisationen noch recht klar zu benennen. Wir betreiben Pflegeeinrichtungen. Wir sind Träger von Kindertageseinrichtungen usw. Teilziele und gemeinsame Werte sind oft diffuser. Ohne eine gemeinsame Organisationsidentität können sich Mitarbeiter\*innen aber kaum identifizieren. Das Miteinander entwickelt in der Folge eine Eigendynamik. Das Wir-Gefühl fehlt. Konflikte, Engagementverlust und Personalfluktuation können die Auswirkungen sein.

Stimmen Ziele und Werte der Organisation aber mit den Zielen und Werten des Personals weitgehend überein, läuft vieles reibungsloser. Ein gemeinsamer Leitbildprozess kann ein Schritt dorthin sein.

## **Das Leitbild als Bindeglied gemeinsamen Handelns**

Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild ist eine Möglichkeit, die Ziele und Werte der Organisation und jene der Mitarbeitenden zu verknüpfen. Dieser Prozess ist dabei fast bedeutender als das Leitbild selbst. Mit dem fertigen Leitbild können aber auch neue Mitarbeiter\*innen herausfinden, ob die Organisation zu den eigenen Vorstellungen passt. Außerdem kann das Leitbild für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

Ein Leitbild kann anhand folgender Fragen gemeinsam entwickelt werden:

### **Was ist unser Organisationsziel?**

Die Beantwortung kann durch die Geschäftsführung, den Vorstand und ggf. die Mitgliederversammlung erfolgen.

### **Welche Teilziele gibt es?**

Spätestens an dieser Stelle muss die Mitarbeiter\*innenschaft einbezogen werden. Denken Sie dabei auch an Hilfskräfte, Servicemitarbeiter\*innen usw. Sie alle tragen zum Gelingen des Unternehmensziels bei, indem sie ihre jeweiligen Teilziele verfolgen.

### **Für wen tun wir unsere Arbeit?**

Wer sind unmittelbare Zielgruppen (z.B. Familien)? Wer sind Teilzielgruppen (z.B. Familien mit Migrationshintergrund)? Wer sind weitere Gruppen, die Erwartungshaltungen an die Organisation hegen (z.B. Geldgeber\*innen, Kooperationspartner\*innen)?

### **Wie wollen wir Ziele erreichen?**

Nehmen Sie gemeinsam Arbeitsprozesse und Methoden ihrer Organisation unter die Lupe. Was für ein Menschenbild existiert in ihrer Organisation? Denken Sie auch an Themen wie Mitbestimmung, Empowerment, Teilhabe, Diversität usw. Wie offen ist Ihre Organisation gegenüber Menschen verschiedener Lebenserfahrungen und -vorstellungen?

### **Wer sind wir?**

Was ist das Besondere an Ihrer Organisation? Wer arbeitet hier? Nutzen Sie die Gelegenheit, sich kennenzulernen. Sind unter Ihnen junge und ältere Personen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung usw.? Welche Geschichte bringen sie alle mit?

### **Wie wollen wir miteinander arbeiten?**

Hier gilt es, die gemeinsame Unternehmenskultur zu beschreiben.

### **Welche Vision haben wir?**

Eine Vision ist ein schwer zureichendes Ziel. In gewissem Sinne eine Idealvorstellung dessen, was Sie mit dem Handeln Ihrer Organisation gemeinsam erreichen wollen. Die Vision kann sinnstiftend wirken.

## **Auf dem Weg zum gemeinsamen Leitbild**

Der Prozess in knappen Schritte:

- Sprechen Sie alle Mitarbeiter\*innen an, sich zu beteiligen.
- Organisieren Sie eine Auftaktveranstaltung oder nutzen Sie z.B. Dienstberatungen, um alle über den Start des Prozesses und den Hintergrund zu informieren.
- Bearbeiten Sie die Inhalte mit den Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen, z.B. in Leitungsberatungen oder Teamsitzungen.
- Nutzen Sie vorhandene Kommunikations- und Organisationsstrukturen, um Zwischenergebnisse zu spiegeln und um Rückmeldung zu bitten.
- Multiplikator\*innen im Prozess können z.B. Einrichtungs- oder Abteilungsleitungen sein.
- Multiplikator\*innen spiegeln die Zwischenergebnisse und bitten um Rückmeldung in ihren

Teams.

- In einem Pendelprozess (Ideensammlung – Textvorschlag – Rückmeldung – Textvorschlag – Rückmeldung...) werden nach und nach alle wichtigen Punkte bearbeitet und dokumentiert.
  - Der Prozess ist zu Ende, wenn es keine Ergänzungen mehr gibt. Achten Sie darauf, dass sich alle im Leitbild wiederfinden, aber die Beschreibungen auch nicht zu allgemein und am Ende inhaltsleer sind.
  - Machen Sie das fertige Leitbild bekannt.
  - Ihre Organisation ist nicht statisch. Legen Sie deshalb einen Rhythmus zur Überprüfung und ggf. Überarbeitung des Leitbildes fest, z.B. aller drei Jahre.
  - Nutzen Sie das Leitbild z.B. für Bewerbungsprozesse, für Ihre Organisationskommunikation oder für die Fördermittelakquise.
- 

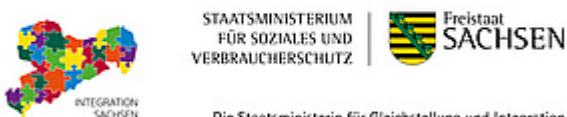
Der Artikel gehört zu einer Reihe, die in loser Folge verschiedene Organisationsentwicklungsthemen aus dem Praxisleitfaden „[VIELFALT \(MIT\)DENKEN – Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung. EIN PRAXISLEITFADEN.](#)“ aufgreift.

---

Informationen und Unterstützung zu diesen oder anderen Themen der Vielfalt in der Organisationsentwicklung können Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Sachsen durch die „Paritätische Fach- und Informationsstelle für interkulturelle Öffnung und Diversität (PariFID)“ erhalten. Sie begleitet Veränderungsprozesse und berät.

[Jetzt mehr erfahren...](#)

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushaltes.



„Gefördert durch den Freistaat Sachsen im Rahmen des Landesprogramms Integrative Maßnahmen.“