

Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

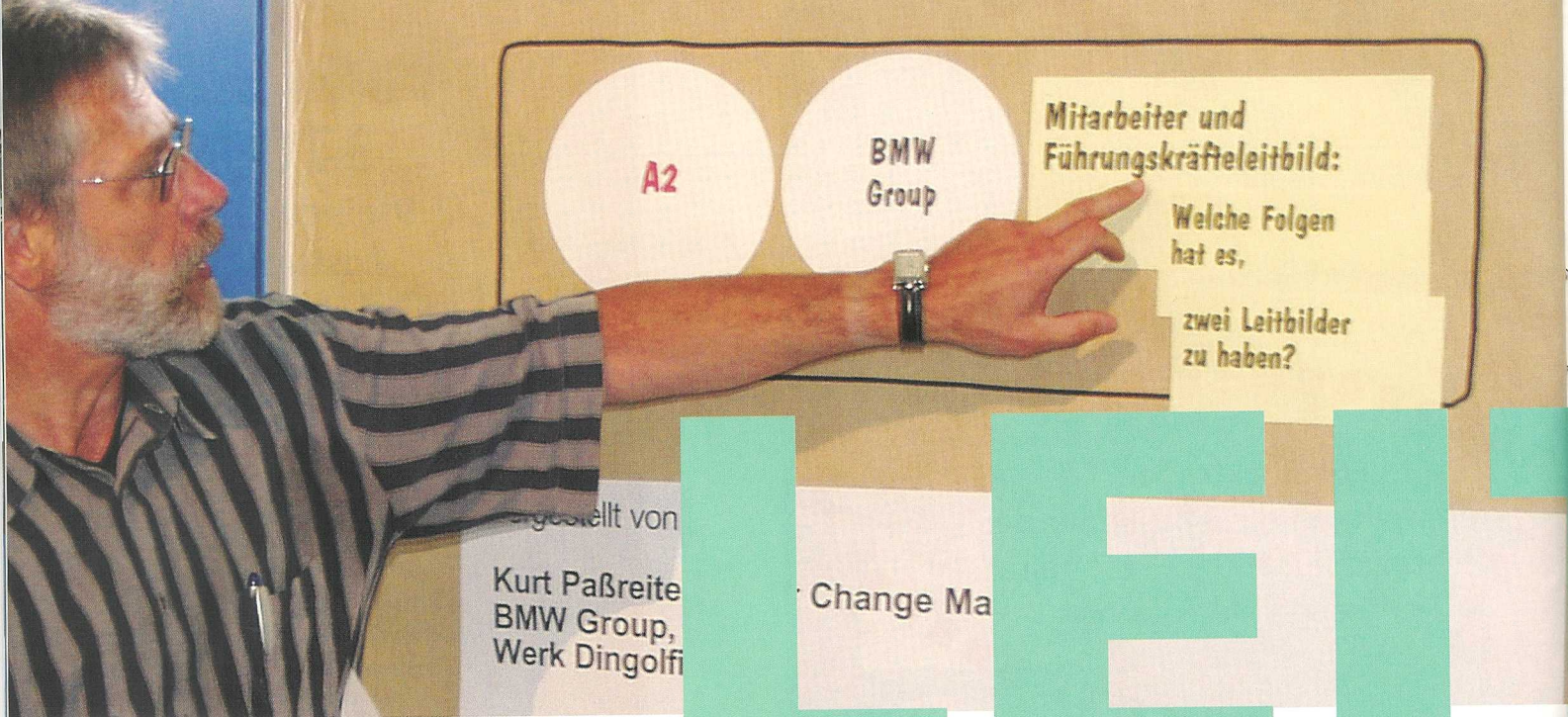
T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

BMW, MAN, Lufthansa und Bereich Humanmedizin. Leitbilder im Vergleich

In: Einblick, Dezember 2003: 46-48



Stellt das BMW-Leitbild vor: Jürgen Laber

BMW, MAN, Lufthansa und Bereich Humanmedizin

Leitbilder im Vergleich



„Leitbilder sind ein Bekenntnis zur Unternehmenskultur, zum Selbstverständnis und zur Sichtweise, wie das Unternehmen sich, seine Umwelt und seine Mitarbeiter wahrnimmt. Sie sind Orientierungsgrößen nach innen und außen. Entscheidender allerdings als das geschriebene Leitbild ist die gelebte Kultur“, so begrüßte Dipl.-Kfm. Klaus Fischer, Vorstand Ressort Wirtschaftsführung und Administration, im Sommer die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines besonderen Workshops. Das Thema „Werte und Leitbilder. Instrumente von Führung und Veränderung in Unternehmen und öffentlichen Organisationen“.

Vertreter aus Industrie und öffentlichen Einrichtungen verglichen zwei Tage lang miteinander ihre Unternehmensleitbilder. Der Bereich Humanmedizin hatte gemeinsam mit der Moderations- und Beratungsfirma Metaplan zu einem Werkstattgespräch eingeladen. Der Veranstaltungsort „Klinikum“ wurde bewusst gewählt, um die Begegnung der unterschiedlichen Organisationskulturen für möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlebbar zu machen.

Unternehmen wie Accor Hotellerie, BMW Group, Diehl VA Systeme, Eurohypo, Lufthansa Technik und



Konzentration und engagierte Diskussionen

MAN vertraten den industriellen und Dienstleistungssektor. Leitbilder aus dem öffentlichen Bereich stellten der Bereich Humanmedizin, die Handelskammer Hamburg und die Landesregierung Nordrhein-Westfalen (NRW) vor. Die Teilnehmer berichteten über ihre Erfahrungen, über Erfolge, aber auch selbstkritisch über schwierige Entwicklungen.

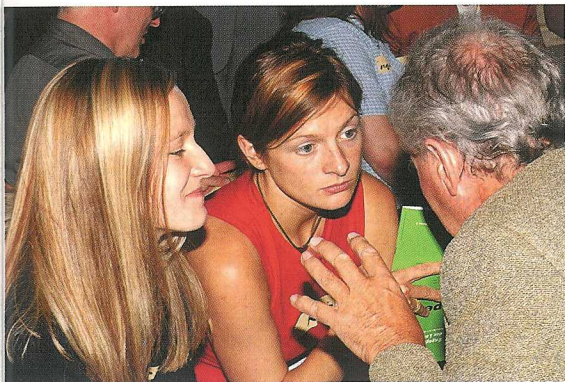
Veranstalter im Gespräch (v.l.n.r.):
Vorstand Prof. Jekabs Uldis Leititis,
Hansjörg Mauch und Dr. Frank Ibold
(Metaplan), Vorstand Klaus Fischer,
Klaus Mosbach (Personalentwicklung)



LEITBILD



Präsentiert das Leitbild der
Accor-Hotelkette: Agostino Cisco



Kein ‚goldener‘ Weg für Leitbilder

Die Vorstellung der Leitbilder zeigte: Es gibt keinen eindeutigen, keinen ‚goldenen‘ Weg für die Umsetzung des Leitbildprozesses. Schon die Leitbilder an sich unterscheiden sich erheblich. Manche sind ausführlich, andere knapp und griffig. Der Accor-Hotelkette reichen nur fünf zentrale, einfach kontrollierbare Wertebegriffen aus: Vertrauen, Ver-

antwortung, Professionalität, Transparenz, Innovation. Damit gibt die Hotellerie ihren 140.000 Mitarbeitern (6.000 davon in Deutschland) Orientierung. Die Handelskammer Hamburg und MAN füllen mit ihrem Leitbild eine mehrseitige Broschüre.

Bei der Eurohypo, zusammengeslossen aus drei Hypothekenbanken (Deutsche Bank, Commerzbank, Dresdner Bank), hat der Vorstand das Leitbild von oben verordnet - es sollte schnell gehen, um die Integration der drei Unternehmen zu forcieren und dem neuen Unternehmen Orientierung zu verschaffen.

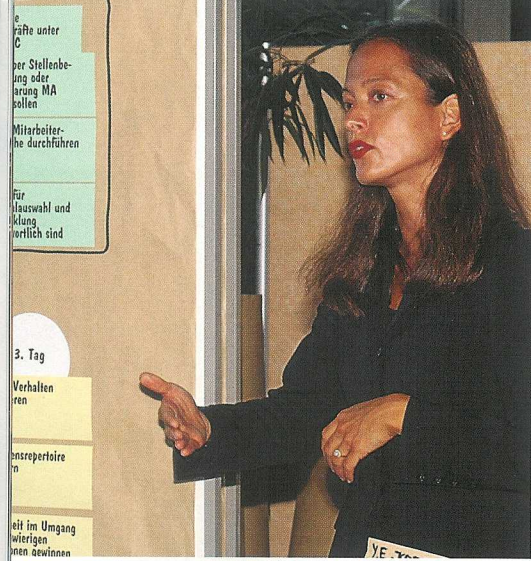
Bei Lufthansa Technik, BMW und Diehl entwickelten die Führungskräfte die Leitbilder. Der Bereich Humanmedizin hat sein Leitbild mit Vertretern aus den unterschiedlichsten Bereichen entworfen und dann der gesamten Hausöffentlichkeit zur Diskussion gestellt. In Nordrhein-Westfalen gab die Landesregierung ein Rahmenleitbild vor, die Hälfte der 580 Behörden und Dienststellen haben dieses Leitbild dann vor Ort weiterentwickelt.

BMW: Leitbild mit Tradition

Ein selbstverständliches Instrument in der Unternehmenskultur ist das Leitbild bei BMW. Dort gibt es bereits seit 1980 Führungsleitlinien, die von 350 oberen Führungskräften erarbeitet wurden. Seit 1996 gibt es ein Führungs- und ein Mitarbeiterleitbild, das die Belegschaft vor allem zum Mitdenken, Mitgestalten und flexibel, selbständigem Handeln verpflichtet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dann bei ihrer Beurteilung daran gemessen, Einkommen und berufliche Karriereaussichten richten sich nach dem Ergebnis.

Als Bewertungsmaßstab werden die Führungsleitlinien in Beurteilungsgesprächen mit den Führungskräften herangezogen. In regelmäßigen Abständen müssen sie sich anhand dieser Kriterien selbst einschätzen und einer Beurteilung stellen.

Auch die Mitarbeiterbefragung ist bei BMW seit zehn Jahren ein bewährtes Instrument im Leitbildprozess. Etwa alle zwei Jahre werden die Befragungen wiederholt. ▶



Über das Leitbild der Lufthansa
Technik: Yukiko Elisabeth Kobayashi



Für den Bereich Humanmedizin:
Klaus Mosbach

Inzwischen besteht ein solider Datenpool, mit dem Entwicklungen, Verbesserungen, aber auch Stagnation gemessen und verglichen werden können.

Schöne Welt gegenüber bitterem Alltag

Das zentrale Referat über „Leitbilder zwischen Relativität und Verbindlichkeit“ hielt Dr. Stefan Kühl, Soziologe von der Universität München und Buchautor. Seine Kernthesen:

- Organisationen konfrontieren ihre Mitarbeiter mit widersprüchlichen Ansprüchen: zum Beispiel sollen sie „Unternehmer im Unternehmen“ sein, aber auch gemeinsam an einem Strang ziehen; sie sollen Eigenständigkeit beweisen, aber auch das Gesamtziel des Unternehmens nicht aus dem Auge verlieren. Leitbilder haben hier die Funktion, Orientierung zu geben.
- Leitbilder präsentieren eine schöne Welt, die sich in angenehmer Weise von der bitteren Realität der alltäglichen organisatorischen Praxis abhebt.
- Leitbilder sind so abstrakt formuliert, dass sie sich nicht als Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen eignen. Je stärker jedoch das Leitbild konkrete Handlungsanweisungen gibt, desto weniger integrierend wirkt es.

Leitbilder beeinflussen Unternehmenskultur

Am Ende der Veranstaltung versuchten die Moderatoren einige gemeinsame Erkenntnisse aus den zwei Tagen zusammenzufassen:

- Leitbilder sind Führungsinstrumente, die auf Veränderung von Organisationen ausgerichtet sind.
- Leitbilder beeinflussen die Unternehmenskultur und können Werte bewusst machen.
- Leitbilder geben Organisationen überindividuelle Identität.
- Leitbilder regen zum Nachdenken über die Organisation an.
- Leitbilder können nicht verordnet werden, sie sollen möglichst viele einbinden.

Klaus Mosbach, Leiter Personalentwicklung (GB 23), organisierte die Veranstaltung für den Bereich Humanmedizin mit. Er präsentierte auch das Leitbildprojekt des Klinikums. Sein persönliches Fazit: „So weit liegen wir gar nicht auseinander. Viele der Probleme, die wir als klinikumstypisch empfunden haben, finden sich auch in den anderen Unternehmen. Besonders gefreut hat mich die Offenheit der Diskussion, in der auch Kritisches und Widersprüchliches angesprochen wurde. Mit ihren engagierten Beiträgen haben die Teilnehmer/innen aus dem Bereich Humanmedizin bestätigt, dass unser eigener Leitbildprozess auf einem guten Weg ist.“

LEITBILD

im Bereich Humanmedizin

Zeitnah zum Leitbild-Workshop präsentierten die fünf Einrichtungen, die sich bereit erklärt hatten, als Pilotbereiche mit den Zielen, Werten und Normen des Leitbildes zu arbeiten, dem Vorstand ihre Ergebnisse und Erfahrungen.

Die Bilanz der Abteilungen Hämatologie und Onkologie, Ethik und Geschichte der Medizin, Klinische



Chemie, Psychosomatik und Psychotherapie sowie der BE Physiotherapie fiel insgesamt positiv aus. In allen Bereichen wurden konkrete Projekte für Verbesserungsmaßnahmen festgelegt, die allerdings noch nicht komplett umgesetzt werden konnten. Dennoch wurden die Ergebnisse in Kombination mit den Führungskräftebildungen der Personalentwicklung (GB 23) sowohl für die obere wie für die mittlere Leitungsebene als Erfolg gewertet.

Der Vorstand hat die Leitbild-Steuerungsgruppe beauftragt, den Leitbildprozess in weiteren Einrichtungen voranzutreiben. In Vorgesprächen wird derzeit mit den ausgewählten Bereichen das Vorgehen abgestimmt, damit dort im nächsten Jahr die Diskussion in den Workshops beginnen kann.