

Das Interview aus der Praxis

Ein Führungsleitbild für ein Unternehmen im Wandel!

„Ziele verantworten! Wir sind Wegweiser und halten den Kurs. Ziele geben Orientierung.“ Das ist eine von fünf Botschaften aus dem Führungsleitbild, das Führungskräfte des Betriebes der Heilpädagogischen Hilfen des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR-HPH-Netz Ost) für ihre Rolle entwickelt haben. Warum der Betriebsleiter Gerald Schueler damit zufrieden ist, schildert er im Gespräch mit der Prozessbegleiterin Susanne Völker.

Das LVR-HPH-Netz Ost bietet Erwachsenen mit einer geistigen und ggf. mehrfachen Behinderung stationär betreutes Wohnen, Pflege, Tagesstruktur und ambulant betreutes Wohnen. Der Betrieb verfügt rechtsrheinisch zwischen Düsseldorf und Bonn über mehr als 40 kleine, gemeindenahere Standorte. Der Psychologe Gerald Schueler ist der erste und fachliche Betriebsleiter und trägt die Verantwortung für 600 Mitarbeiter, die wiederum 650 Menschen mit Behinderung betreuen. Susanne Völker hat den Führungsleitbild-Prozess von außen begleitet und moderiert.

Völker: Anfang 2012 haben Sie als fachlicher Betriebsleiter gemeinsam mit Ihrem kaufmännischen Kollegen den Prozess gestartet, ein Führungsleitbild zu entwickeln. **Aus welchem Anlass?**

Schueler: Der LVR hat die Organisationsstruktur der heilpädagogischen Heime in mehreren Schritten verändert mit der Folge, dass durch Fusionen 2006 drei größere Betriebe entstanden sind, gleichzeitig wurden die ehemals zentralen Unterstützungsstrukturen sehr stark dezentralisiert. In den Betriebsteilen, die zusammengelassen waren, haben wir in vielen Fällen keine gemeinsame Sprache gesprochen. Jeder Teil brachte seine eigene Kultur, sein Verständnis von unserem Auftrag und insbesondere seine Wahrnehmung von Verantwortung mit. Wenn man seinen Vorgesetzten in direkter Nähe hat, verlässt man sich darauf, dass er die letzte Verantwortung trägt – „da ist ja noch jemand“. Die neue HPH-Netz-Struktur verfolgt aber das dezentrale Prinzip. Und das bedeu-

tet, in jeder dezentralen Einrichtung muss jeder Führungskraft klar sein, was sie zu entscheiden hat und welche Rolle sie übernimmt.

In den Zentraleinrichtungen waren die Gruppenleitungen als primus inter pares quasi vom Team gewählt und damit vom Team abhängig. Die oberste Führungsebene war auch lokal präsent, so dass Führungsverantwortung aus mehreren Ebenen zusammenkam. Die Gruppenleitungen sahen sich in der Rolle, „für Ruhe und Harmonie zu sorgen“ – dezentral funktioniert das nicht mehr, weil jede Führungskraft Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter und dem Betrieb hat.

Völker: Gab es bereits ein Führungsleitbild?

Schueler: Wir hatten in unserem QMS ein Führungsleitbild beschrieben, aber das ist Papier, es wird nicht gelebt, es kommt nicht bei den Führungskräften an.

Dann haben wir verschiedene Maßnahmen zur Entwicklung der Führungsrolle ergriffen, die aber nicht ausreichend funktioniert haben. Uns wurde klar, dass wir noch mehr machen mussten, damit unsere Führungskräfte dauernd mit dem Thema konfrontiert und sich ihrer Rolle bewusst sind.

Wir haben dann 2007 ein Leitbild erstellt, das für alle Mitarbeitenden Kernbotschaften unserer Arbeit für Menschen mit Behinderung vermittelt, also für unsere tägliche Aufgabe. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht und uns ent-

schieden, etwas Ähnliches auch für unser Führungsleitbild zu entwickeln.

Völker: Es gab also genügend Gründe, den Prozess zu starten. **Was wollten die Betriebsleiter durch ein Führungsleitbild genau bewirken?**

Schueler: Uns ging es um drei Effekte: **Auseinandersetzung, gemeinsame Sprache und Handlungsleitung:**

- Unsere Führungskräfte sollten sich mit ihrer Rolle auseinandersetzen. Wir wollten keine harmonischen und bestätigenden Slogans, mit denen sich jeder wohl fühlt. Und wir wollten kein Rezept für das optimale Führen liefern. Führen ist eine permanente Auseinandersetzung mit unterschiedlichen, oft gegenläufigen Interessen und Zielrichtungen. Um eine Auseinandersetzung mit der Führungsrolle anzustoßen, haben wir nach irritierenden, provozierenden, konfrontativen Aussagen gesucht, z. B. „Kontrolle – ja bitte!“. Nun kann sich jeder überlegen, was ist an der Idee „Kontrolle“ dran? Und wie setze ich das eigentlich im Alltag um? Darüber kann man jetzt kontrovers diskutieren.
- Die gemeinsame Sprache war uns ein großes Anliegen. Wir wollten in den Regionen mit ihren unterschiedlichen Kulturen die innerbetriebliche Diskussion in Gang bringen, daraus etwas Gemeinsames entwickeln, das dann in eine gemeinsame Sprache gebracht wird.
- Ein notwendiger Effekt sollte sein, dass wir unseren Führungskräften eine Handlungsorientierung geben. Das Führungsleitbild sollte ausdrücken, was uns allen wichtig ist.

Völker: Was war das letztendliche Ziel des Projektes?

Schueler: Ziel war, für und mit unseren Führungskräften Slogans zu entwickeln, die unser gemeinsames Führungsleitbild in griffige, provokative, verständliche, leicht merkbare und alltagsnahe Formulierungen bringen.

Völker: In welchen Schritten verlief der Prozess und wer war jeweils beteiligt?

Schueler: Wir haben alle Führungskräfte auf allen Ebenen beteiligt, damit wir die verschiedenen Perspektiven verstehen und erkennen, was auf jeder Ebene wichtig ist. Und auch, damit sich im Ergebnis jeder wiederfindet und sich eine gemeinsame Führungsidentität entwickeln kann. Dieser Grundsatz hat sich für uns bewährt.

Zwischen Februar 2012 und November 2013 fanden insgesamt vier eintägige Workshops und vier Besprechungen mit externer Moderation statt sowie mehrere interne Besprechungen und zwei Konferenzen. Wir haben uns ganz bewusst kein Zeitlimit gesetzt, da das Leitbild dauerhaft gültig sein soll. Der Prozess läuft noch weiter.



Internet-Tipp

Einen detaillierten Ablauf dieser beteiligungsorientierten Workshops zur Leitbildentwicklung finden Sie unter: [Download www.fum-gwi.de](http://Download.www.fum-gwi.de).

Völker: Was hat den Prozess erfolgreich gemacht?

Schueler:

1. Wir waren alle mit dem Ergebnis zufrieden. Die Leitsätze treffen ins Schwarze und die Visualisierung stimmt.
2. Beteiligung! Der zentrale Erfolgsfaktor ist, dass alle Führungskräfte eingeladen waren und freiwillig am Prozess mitwirken konnten.
3. Workshops! Ein solcher Prozess geht nur in direkter Kommunikation, im miteinander Sprechen! So kann jeder unmittelbar Einfluss nehmen, ist aber auch als Person geschützt, weil das Gruppenergebnis zählt.
4. Rückkopplungsschleifen! Das entspricht unserer Kultur. Und wir wollten verstehen: Ist das unsere Sprache? – Was meinen wir gemeinsam?
5. Bereitschaft! Alle Beteiligten waren engagiert und konstruktiv. Weil das Projekt für uns eine hohe Priorität hatte, haben wir uns Zeit dafür genommen.
6. Integration! Dieses Projekt war nicht die einzige Maßnahme, sondern sie war in einen Entwicklungsprozess für Einrichtungsleiter integriert.

7. Moderation! Eine Begleitung von außen brachte eigenes Know-how ein und führte neutral unsere verschiedenen Perspektiven zusammen.

8. Visualisierung! Ein externer Grafiker hat wieder seine Sicht der Dinge, die er hier in Icons auf den Punkt gebracht hat.

9. Einigkeit der Betriebsleitungen! Mit meinem Kollegen habe ich um treffende und präzise Formulierungen gerungen. Wir waren uns einig, dass wir keine Führungssätze wollen, mit denen wir uns absichern. Auf der Basis unseres gegenseitigen Vertrauens haben wir nach Reibung und Konfrontation gesucht.

10. Interner Projektleiter! Bei uns hatte der Referent für Öffentlichkeitsarbeit den Hut auf. Er hat alle Aktivitäten verlässlich koordiniert und vorangetrieben.

Völker: Welche Schwierigkeiten traten auf und wie haben Sie darauf reagiert?

Schueler: Als die Leitsätze auf Karten gedruckt waren, entstand eine Angst vor der eigenen Courage. Die Regionalleitungen befürchteten Missverständnisse und machten sich Sorgen über die Wirkung der provokanten Botschaften. Wir haben das berücksichtigt und entschieden, nicht alle fünf Leitsätze gleichzeitig bekannt zu geben, sondern gestaffelt in drei Schritten innerhalb eines Jahres. Das hatte auch einen ungeplant positiven Effekt: Wir haben mit dem begonnen, was uns besonders bewegt, und darauf konnten sich dann alle fokussieren.

Aktuell stehen wir noch vor der Situation, dass nicht von allen Führungskräften der Unterschied zwischen Führungsleitbild und dem betrieblichen Leitbild ausreichend verstanden ist. Bei der nächsten Netzkonferenz werden wir das angehen.

Völker: Welche Effekte sind tatsächlich eingetreten?

Schueler: In den vergangenen Wochen gab es die Aktion „Die Betriebsleitung hört zu!“, das bedeutet, dass ich in jede Einrichtung gefahren bin und das Ge-

spräch mit allen Mitarbeitenden gesucht habe. Mir ist aufgefallen: Jetzt reden Führungskräfte über Führung! Die Führungsrolle wird deutlicher gelebt, die Leitungen positionieren sich. Unsere Führungskräfte verbergen sich nicht, sie erkennen sich als Verantwortliche. Und schauen auf die Kompetenzen der Mitarbeiter.

Jetzt ist die Bereitschaft, die letzte Karte zu ziehen, deutlich gewachsen – keine Angst mehr vor der eigenen Courage. Das zeigt mir, dass die Auseinandersetzung mit dem Leitbild in Schwung gekommen ist.

Völker: Was hat sich noch verändert?

Schueler: Es gibt eine wichtige Erkenntnis, und die heißt ganz einfach „Hinhören! Was denken die Mitarbeiter!“ Ich selber bin selbstverständlich mit einer konkreten Vorstellung an das Projekt gegangen und dachte, ich wüsste genau, was richtig sei. Meine Vorstellung war gut begründet, mit meinen Erfahrungen hinterlegt und an meinen Zielen orientiert. Aber man kann sein eigenes Leitungsverhalten nicht klonen. So wurde das Hinhören sehr wichtig: Ich wollte verstehen, was die anderen Leitungsebenen bewegt. Was ist da anders, was ist für die anderen wichtig! Mit dieser Einstellung will man sich nicht mehr durchsetzen. Das hat sich auch auf andere übertragen.

Völker: Als Zusammenfassung: Was würden Sie anderen empfehlen?

Schueler:

1. Beteiligen Sie Ihre Führungsmannschaft! Damit sich alle mit dem Leitbild identifizieren.
2. Hören Sie genau hin! Damit Sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkennen können.
3. Lassen Sie sich extern begleiten! Damit Sie auf einer gemeinsamen Ebene reden und sich auf das Thema konzentrieren können.
4. Investieren Sie Zeit! Damit Sie einen Mehrwert schon durch den Prozess erzielen.
5. Provozieren Sie! Schauen Sie dahin, wo es juckt. ■