

EIN LEITBILD SCHÄRFEN

Kernerkenntnisse aus dem Workshop mit Dr. Peter Markus Kolb am 13.11.2025 in Kooperation mit den Elsterwerken in Herzberg

1. Warum Leitbilder sinnvoll sind

Ein Leitbild schafft Orientierung, Identifikation und einen Entscheidungsrahmen – wirkt aber nur, wenn es gelebt wird. Es beantwortet zentrale Fragen:

- Wer sind wir?
- Was tun wir?
- Wie tun wir es?
- Und warum sind wir besonders?

Ein gutes Leitbild ist nicht abstrakt, sondern konkret und verständlich formuliert. Es entsteht aus der Organisation heraus – nicht als Marketing-Maßnahme von außen.

Das Kernproblem im Alltag: Begriffe wie Vision, Mission, Leitbild, Werte, Strategie und Ziele werden unscharf verwendet. Eine klare Strategiepyramide schafft Klarheit und stellt sicher, dass alle Aktivitäten – vom obersten Sinn bis zu täglichen Maßnahmen – konsistent sind und zum Gesamterfolg beitragen.

2. Die Strategiepyramide – Aufbau und Ebenen

Die Strategiepyramide besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Ebenen:

Vision (Langfristiges Zielbild): Was ist das Zukunftsbild der Organisation in 10 Jahren? Wie sieht sie konkret aus?

Mission (Sinn, Purpose, Why): Warum tun wir das, was wir tun – jenseits von Geldverdienen? Was ist unser Beitrag im Leben für andere?

Werte (Grundprinzipien): Welche Überzeugungen und Prinzipien leiten uns in unserem Handeln und Miteinander?

Leitbild (Ausformulierte Haltung): Wofür stehen wir als Organisation und wie wollen wir miteinander und mit anderen wirken? Das Leitbild ist das Herzstück – es verbindet Werte, Mission und konkrete Verhaltensweisen.

Strategie (Weg zum Ziel): Welche strategischen Handlungsfelder (max. 3–5) müssen wir angehen, um unsere Vision zu erreichen?

Ziele (Etappen): Welche konkreten, SMARTen Ziele nehmen wir uns vor, um die Strategie umzusetzen?

Führungsleitlinien (Verhaltenserwartungen): Welches Verhalten erwarten wir von unseren Führungskräften, um Vision und Werte zu leben?

3. Vier Erfolgsfaktoren für die Leitbilderstellung

Basis: Eure Identität – Das Leitbild wird aus der Organisation heraus entwickelt, basierend auf echten Geschichten und Erfahrungen von Mitarbeitenden. Es ist authentisch, nicht konstruiert.

Partizipativ erstellen – Die Königsformel lautet: ‚Betroffene zu Beteiligten machen!‘ Mitarbeitende und Stakeholder werden aktiv einbezogen, nicht belehrt. Das schafft Akzeptanz und Ownership.

Nicht zu abstrakt – Das Leitbild muss so formuliert sein, dass jeder versteht, was gemeint ist. Keine leeren Floskeln, sondern konkrete Aussagen.

Übersetzen in Verhalten – Das Wichtigste: Das Leitbild wird in alltägliche Verhaltensweisen und Entscheidungen übersetzt. Was bedeutet das konkret für mein Handeln? Wie zeigt sich das in Meetings, Einstellungsprozessen, Kund:innenkommunikation?

4. Wie ein Leitbild zum Leben erweckt wird

Ein Leitbild bleibt Papier, wenn es nicht in Alltag, Strukturen und Entscheidungen verankert wird.

Konkrete Handlungsfelder sind:

Kommunikation: Das Leitbild wird in Meetings, Onboarding, Feedback und Öffentlichkeitsarbeit regelmäßig kommuniziert – intern wie extern.

Prozesse & Strukturen: Personalentwicklung, Einstellungsprozesse, Leistungsbewertung und Entscheidungswege werden am Leitbild ausgerichtet.

Angebote & Services: Produkte und Dienstleistungen werden überprüft und angepasst, um das Leitbild widerzuspiegeln.

Sichtbarkeit im Alltag: Symbole, Sprache, Rituale, Räume und Storytelling machen das Leitbild erlebbar.

Vorleben: Das fängt bei der Geschäftsführung und den Führungskräften an. Sie sind die ersten Vorbilder.

Konsequenz: Alles, was dem Leitbild nicht entspricht, wird entfernt oder angepasst.

5. Methoden und Workshops für die Leitbilderstellung

Für jede Ebene der Strategiepyramide gibt es erprobte Methoden:

- Vision: Visions-Workshop, Zukunftswerkstatt oder Zukunftsreise – um das langfristige Zielbild zu entwickeln.
- Mission: Why-Workshop nach Simon Sinek („Start with Why“) – basierend auf persönlichen Geschichten von Mitarbeitenden, die dann abstrahiert werden.
- Werte: Werte-Workshop, Werte-Analyse, Interviews oder Appreciative Inquiry – um die Grundprinzipien zu klären.

- Leitbild: Leitbild-Workshop mit Einbezug von Vision, Mission und Werten – um eine kompakte, identitätsstiftende Haltung zu formulieren.
- Strategie: Strategie-Workshop – die Vision sollte vorab klar sein! Hier werden 3–5 strategische Handlungsfelder definiert.
- Ziele: SMARTe Ziele oder OKR (Objectives and Key Results) – zur Operationalisierung und Messung.
- Führungsleitlinien: Führungs-Workshop, Rollenklärung und Feedbackrunden – um Verhaltenserwartungen konkret zu machen.

6. Praktische Umsetzung – Fahrplan für die eigene Organisation

Ein konkreter Fahrplan zur Leitbilderstellung oder -anpassung sollte folgende Fragen beantworten:

- Welche Art von Leitbild brauchen wir oder müssen wir anpassen? (Neu entwickeln? Aktualisieren? Besser kommunizieren?)
- Wer sollte beteiligt werden? (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeitende, externe Stakeholder?)
- Wie gestalten wir den Prozess partizipativ? (Welche Workshops, in welcher Reihenfolge, mit welchen Methoden?)
- Welche Produkte, Prozesse oder Kommunikationsformen müssen angepasst werden, um das Leitbild sichtbar zu machen?
- Wie sorgen wir für Sichtbarkeit und Umsetzung? (Kommunikation, Verankerung in Prozessen, regelmäßige Reflexion, Konsequenz bei Abweichungen?)

Fazit

Ein starkes Leitbild ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit – besonders in Zeiten von Veränderung, Fachkräftemangel und wachsenden Erwartungen von Mitarbeitenden und Stakeholdern. Es schafft Klarheit, Identifikation und Handlungsfähigkeit. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in drei Punkten: (1) Authentizität – das Leitbild muss aus der Organisation selbst wachsen, (2) Partizipation – Betroffene werden zu Beteiligten, und (3) Lebendigkeit – das Leitbild wird täglich gelebt, nicht nur aufgehängt.