bgw ratgeber

Ratgeber Leitbildentwicklung

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN

bgw
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

bgw ratgeber

Ratgeber Leitbildentwicklung

FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN

bgw
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege

Impressum

Ratgeber Leitbildentwicklung
Stand 05/2007

Herausgeber
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege – BGW
Hauptverwaltung
Pappelallee 35/37
22089 Hamburg

Telefon: (040) 202 07 - 0
Telefax: (040) 202 07 - 24 95
www.bgw-online.de

Bestellnummer
RGM13

Autoren
Hartmut O. Genz, Werner Reick, Dr. Heike Schambortski,
Heinke Schönen, Uwe Scholz, Ulla Vogt

Text
Annedore Meyer

Redaktion
Markus Nimmesgern

Gestaltung & Satz
Kerstin Wendel, Hamburg

Druck
C.L. Rautenberg-Druck, Glückstadt

Gedruckt auf Profisilk – chlorfrei, säurefrei, recyclingfähig,
biologisch abbaubar nach ISO-Norm 9706

Inhalt

1 Einführung 7

2 Wozu braucht ein Unternehmen ein Leitbild? 8

3 Was ist ein Leitbild und woraus besteht es? 9
3.1 Leitmotto oder Slogan 10
3.2 Leitmotiv 10
3.3 Leitsätze und ihre Erläuterungen 11
3.4 Leitsatz-Themen und -Bereiche 12
3.4.1 Die zwölf Themen der BGW 13
3.4.2 Themenfindung im Prozess 14

4 Wie entsteht ein Leitbild? 15
4.1 Typ 1: Großgruppenmoderation und Beteiligung der Belegschaft 16
4.2 Typ 2: Projektgruppenarbeit und repräsentative Beteiligung 17
4.3 Typ 3: Kleinstunternehmen 19
4.4 Die Fallstricke der Leitbildarbeit 19
4.5 Auswahl eines geeigneten Verfahrens 21

5 Wer soll das Leitbild kennen? 22
5.1 Anspruchsgruppen 22
5.2 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit 23

6 Wie wird das Leitbild „lebendig"? 24
6.1 Prüffragen – Soll-Ist-Fragebogen 24
6.2 SWOT-Analyse 26
6.3 Leitbild und Qualitätsmanagement 27
6.3.1 Die verschiedenen Darlegungsmodelle 27
6.3.2 Qualitätsmanagement als Instrument der Leitbildumsetzung 29
6.4 Beziehung der Leitsätze untereinander 30

7 Einsatzfelder des Leitbildes 33

8 Beispiele aus der Praxis 35
8.1 St. Josef- und St. Elisabeth-Hospital gGmbH, Kliniken der Ruhr-Universität Bochum 35
8.2 Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken 38
8.3 Körperbehindertenzentrum Oberschwaben 41
8.4 meritus Seniorenzentrum Wagenfeld 44

Literatur 48

Gesundheits- und Mobilitätsmanagement –
ein Beitrag zur Unternehmensentwicklung 49

Anhang
meritus-Seniorenzentrum Wagenfeld Unternehmensleitbild 50
Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken
Leitmotto: Neue Kraft für's Leben 53
Muster einer Kommunikationsmatrix 59
Broschürenbestellung 60
Verzeichnis der Abbildungen 61

Kontakt 62

1 Einführung

Ein Leitbild ist der Ausgangspunkt für eine gewollte Entwicklung und Veränderung der betrieblichen Realität. Es ist nur der Auftakt, kein Projekt, das irgendwann endet. Haben Sie erst einmal ein Leitbild für Ihr Unternehmen formuliert, fängt die Arbeit erst richtig an.

Leitbilder sind keine Visionen einer besseren Welt. Sie sind ein klares Versprechen, aus Chancen Tatsachen zu machen. Das geht durch Verpflichtung und Arbeit.
(Wolf Lotter, in: brand eins, Heft 6/2004)

Ziel eines Leitbildes ist die Entwicklung einer einheitlichen Identität, in der alle vorhandenen Arbeits- und Lebenskulturen einer Organisation auf die gemeinsame Zielsetzung ausgerichtet werden.

Die Entwicklung eines Leitbildes steht deshalb im Spannungsfeld von Altem und Neuem. Wie kann ich Bewährtes erhalten und wie vorhandene Defizite abbauen? Wie kann ich eine einheitliche Kultur des Arbeitens und miteinander Umgehens schaffen, ohne die motivierten Menschen zu verlieren, die sich in diesem Veränderungsprozess plötzlich nicht mehr wiederfinden? Denn schon oft wurde etwas anders, aber eben nicht besser.

Das Leitbild steht auch in einem Spannungsfeld von top-down und bottom-up: Einerseits ist das Leitbild eine Vorgabe von „oben", da die Unternehmensleitung die zukünftige Kultur des Unternehmens vereinheitlichen und strategisch entwickeln möchte. Andererseits ist das Leitbild nur erfolgreich, wenn es von „unten" getragen wird. Es müssen daher möglichst viele Beschäftigte an der Entwicklung beteiligt und der Bezug zu allen Teilen der vorhandenen Kultur gefunden werden.

Insbesondere die Qualität einer Dienstleistung von Menschen an Menschen hängt von der Qualität der Arbeitsbedingungen ab. Nur Menschen, die ihre Potenziale einsetzen können und überzeugt hinter ihrer Aufgabe, hinter ihrem Unternehmen stehen, können die heutigen Anforderungen an Pflege, Betreuung, Behandlung oder Therapie überhaupt noch erfüllen.

Mit dem vorliegenden Ratgeber möchten wir Sie unterstützen, die Ziele und Werte Ihres Unternehmens in einem verbindlichen Leitbild zu verdichten.

Bei der Entwicklung und Umsetzung des Unternehmensleitbildes können weitere BGW-Ratgeber hilfreich sein. So bietet der Ratgeber Projektmanagement (RGM 10) praktische Tipps für das Einrichten von Projektmanagementstrukturen und den Einsatz von Projektmanagementinstrumenten. Der Ratgeber Moderation (RGM 12) unterstützt die Moderatoren von Arbeits- und Projektgruppen. Mit dem Ratgeber Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung (RGM 4) wird das Thema Veränderungsmanagement in Organisationen aufgegriffen. Hinweisen möchten wir auch auf das Seminar- und Beratungsangebot der BGW zu diesen Themen. Im Anhang finden Sie eine Fax-Abfrage, mit der Sie die Ratgeber und Informationen zu weiteren BGW-Leistungen anfordern können.

2 Wozu braucht ein Unternehmen ein Leitbild?

Das Leitbild formuliert die angestrebte Identität Ihres Unternehmens und ist Ausgangspunkt und Zieldefinition für alle anstehenden Veränderungen. Man könnte auch sagen, das Leitbild ist die Verfassung Ihres Unternehmens. Sie bestimmt den mittelfristigen und langfristigen Kurs.

Das Leitbild dient der Vereinheitlichung des Handelns im Unternehmen. Die Sollvorgaben fördern erwünschtes Verhalten; so kann aus den gegenwärtig unterschiedlichen Arbeitskulturen eine zukünftig einheitlichere Kultur erkennbar werden.

Anlässe für eine Neuausrichtung und Vereinheitlichung können aus dem Lebenszyklus eines Unternehmens oder von außen entstehen. Die äußeren Anforderungen ergeben sich beispielsweise aus den Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen mit den Leistungsträgern. Sie sind meist mit klaren Ansprüchen verbunden. So wird erwartet, dass die im Leitbild formulierten Visionen betriebliche Wirklichkeit werden.

Das Leitbild kann auch Ausgangspunkt für eine Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Unternehmen sein. Solche Veränderungsprozesse bieten den Unternehmen die Chance, die Qualität der Arbeit als Ressource unternehmerischen Handelns zu betonen.

Interne Anlässe für einen Leitbildprozess sind zum Beispiel der Wechsel der Rechtsform, die Fusion vorher eigenständiger Betriebe, eine anstehende Unternehmernachfolge, ein Wechsel der Trägerschaft, die Reorganisation bestimmter Unternehmensteile oder auch der Verlust einer ehemals leitenden (christlichen) Wertorientierung. In diesen Umbruchphasen kann ein Leitbild dazu beitragen, Tradition und Zukunft miteinander zu verbinden. Das erleichtert die Orientierung und schafft Handlungssicherheit.

3 Was ist ein Leitbild und woraus besteht es?

Ein Leitbild ist bildlich gesprochen eine Broschüre, die die Qualitäten eines Unternehmens beschreibt. Es hat einen kurzen Vorspann, der erklärt, um was es geht, und es beschreibt präzise und in wenigen Kapiteln die wichtigsten Kernaussagen eines Unternehmens.

Dabei kommt es bei einem Unternehmensleitbild weniger auf die Form an. Entscheidender ist, welche Aussagen über das Unternehmen getroffen werden und wie es zu diesen Grundsatzerklärungen kam.

Eine Unternehmensidentität ist erreicht, wenn das angestrebte Bild vom Unternehmen mit seiner vorhandenen Kultur übereinstimmt. Diese Unternehmensidentität im Inneren kann dann auch schlüssig nach außen dargestellt werden; ein einheitliches Erscheinungsbild unterstützt die Identitätsbildung.

Basis für die Identität ist jedoch die vorhandene Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen hat im Laufe der Zeit eine einzigartige Kultur entwickelt. Diese muss – auch in ihrer Vielfalt und Verzweigtheit – wahrgenommen und berücksichtigt werden. Denn die vorhandenen Kulturen beeinflussen die Wirkungsmöglichkeit, die Wünsche und die Erwartungen an ein Leitbild. Veränderungen können deshalb nur schrittweise und angeleitet erfolgen.

Im Leitbild können außer den internen Gruppen auch die Ansprüche weiterer Interessengruppen zum Ausdruck kommen. Anspruchsgruppen sind zum Beispiel Kunden, Partner in der Versorgungskette, Lieferanten oder Subunternehmen; aber auch die Gesellschaft ist am Handeln des Unternehmens interessiert.

Für die Entwicklung eines Leitbildes eignet sich ein Vorgehen vom Speziellen zum Allgemeinen, vom Konkreten zum Abstrakten: Beginnen Sie mit klaren Aussagen zu bestimmten Themen und ordnen Sie ihnen einen Leitsatz zu. Stellen Sie allen Leitsätzen ein zentrales Motiv voran, das schließlich in einem einzigen Slogan zusammengefasst wird.

Die Darstellung des so entwickelten Leitbildes findet in genau entgegen gesetzter Abfolge statt.

3.1 Leitmotto oder Slogan

Beschreiben Sie das Motto Ihres Unternehmens mit einem einzigen griffigen Satz oder Halbsatz.

Der Slogan ...

... bringt das Leitbild auf den Punkt: Er ist kurz, prägnant und leicht zu merken
... gibt wieder, was sich einprägen soll bei den Interessengruppen
... ist aussagekräftig und unterscheidet sich von anderen

Slogans aus dem Gesundheits- und Sozialbereich

- Für ein gesundes Berufsleben – BGW
- Neue Kraft für´s Leben – Arbeitsgemeinschaft Eltern und Kind
- Wir sind da, wenn Sie uns brauchen – Caritas Sozialstationen in Augsburg

3.2 Leitmotiv

Das Leitmotiv ist die Präambel des Leitbildes und nennt die wichtigsten Dinge vorab. Es bringt den eigentlichen Sinn des Unternehmens auf den Punkt, indem es eine einfache Antwort auf die Frage „Warum gibt es uns?" formuliert. Nicht zu verwechseln mit „Was tun wir?". Auf diese Frage können Sie später eingehen.

Wenn Ihr Unternehmen eine lange Tradition hat, oder aus einer konfessionellen beziehungsweise philosophischen Tradition entstand, können Sie im Leitmotiv daran erinnern. Das Leitbild selbst ist dann die moderne Übersetzung dieser Grundgedanken in praktisches, zukunftsgerichtetes Handeln. Darüber hinaus erklärt das Leitmotiv die Entstehung des Leitbildes, das Motiv für die Grundsatzerklärung und schließlich, wer die Mitwirkenden waren.

Das Leitmotiv ...

... steht am Beginn vieler Firmengeschichten
... drückt den Sinn des Unternehmens aus, also den Nutzen für Kunden, Markt und Gesellschaft
... begründet, warum ein Unternehmen überhaupt besteht
... drückt aus, welchen Beitrag das Unternehmen für die Gesellschaft oder die Gesamtwirtschaft leistet
... beginnt mit: „Wir wollen ..."

3.3 Leitsätze und ihre Erläuterungen

Die Leitsätze sind das Herzstück eines Leitbildes. Sie treffen Kernaussagen über grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien des Unternehmens, bestimmen das Verhältnis zu zentralen Bezugsgruppen und formulieren die spezifische Kompetenz des Unternehmens.

Die Leitsätze sind einfache Aussagen in jeweils ein bis zwei Sätzen formuliert. Sie lesen sich häufig recht allgemein und sehr glatt, sind positiv formuliert und zukunftsgerichtet. Nur sehr selten werden hier konkrete Vereinbarungen getroffen. Ein Beispiel: "Wir wollen fair miteinander umgehen und kooperieren".

Erst in den etwas ausführlicheren Erläuterungen werden Leitsätze besser verständlich und präzise erklärt. Um bei dem oben genannten Beispiel zu bleiben, könnte der Begriff „fair" erläutert und ein konkretes Ziel beschrieben werden: „Alle Mitarbeitenden gehen im Konfliktfall offen aufeinander zu. Jeder bekommt die Chance, sich zu erklären und seine Sicht der Dinge darzulegen."

Leitsätze müssen bestimmte Kriterien erfüllen, um realistische Visionen zu beschreiben, die jeder versteht. Prüfen Sie Ihre Leitsätze nach einer ersten Formulierung auf:

- Wesentlichkeit: Sind die getroffenen Aussagen für uns wesentlich?
- Allgemeingültigkeit: Sind die Leitsätze allgemein genug gehalten?
- Langfristigkeit: Haben sie eine langfristige Perspektive?
- Vollständigkeit: Bilden sie unsere Organisation vollständig ab?
- Realisierbarkeit: Sind die Leitsätze realisierbar?
- Klarheit: Sprechen sie eine klare Sprache?

Achten Sie beim Formulieren von Leitsätzen auf:

- aussagekräftige Formulierungen
- kurze und einfache Sätze
- ehrliche Angaben
- sachliche, treffende und zukunftsweisende Formulierungen
- direkte Ansprache durch „wir"- und „Sie"-Aussagen
- einheitlichen Stil

Beispiel für einen Leitsatz mit Erläuterungen:
Wir sorgen für ein gutes Schulklima.
Das Wohlbefinden aller an unserer Schule tätigen Menschen ist uns wichtig. Es trägt dazu bei, die Ziele unserer Schule leichter zu erreichen. Mit Gemeinschaftserlebnissen im kulturellen, sozialen und sportlichen Bereich fördern wir ein gutes Schulklima.

3.4 Leitsatz-Themen und -Bereiche

Es bietet sich an, die Leitsätze thematisch zu gliedern. Die Übersichtlichkeit wächst, Überschneidungen oder Redundanzen können besser erkannt, nebeneinander stehende, aber widersprüchliche Aussagen, durch eine klare Gliederung vermieden werden. Vermeiden Sie mehrseitige Fließtexte.

Die Themen sollten alle relevanten Aspekte eines Unternehmens abbilden sowohl nach innen – die Organisation als System vernetzter Elemente – als auch nach außen als offenes System.

Es bietet sich deshalb an, zur Themenfindung eine Skizze anzufertigen, welche externen und internen Anspruchsgruppen beziehungsweise Organisationselemente beachtet werden müssen. Diese bildhafte Aufstellung Ihres Unternehmens in Form eines Wirkungsnetzes hilft Ihnen, die wichtigen und zentralen Faktoren für das Leitbild auszuwählen. Eine Leitfrage könnte beispielsweise sein: „Was macht uns aus?". Wenn im Rahmen der Qualitätssicherung bereits eine Prozesslandschaft erstellt wurde, sollte sie an dieser Stelle eingebracht werden.

Das Lesebeispiel zeigt den Einfluss von Gesundheit und Sicherheit sowie ausreichender Information auf die Mitarbeiterzufriedenheit; sie wirkt sich sowohl auf die Leistungsbereitschaft als auch auf das Verhalten der Führungskräfte aus.

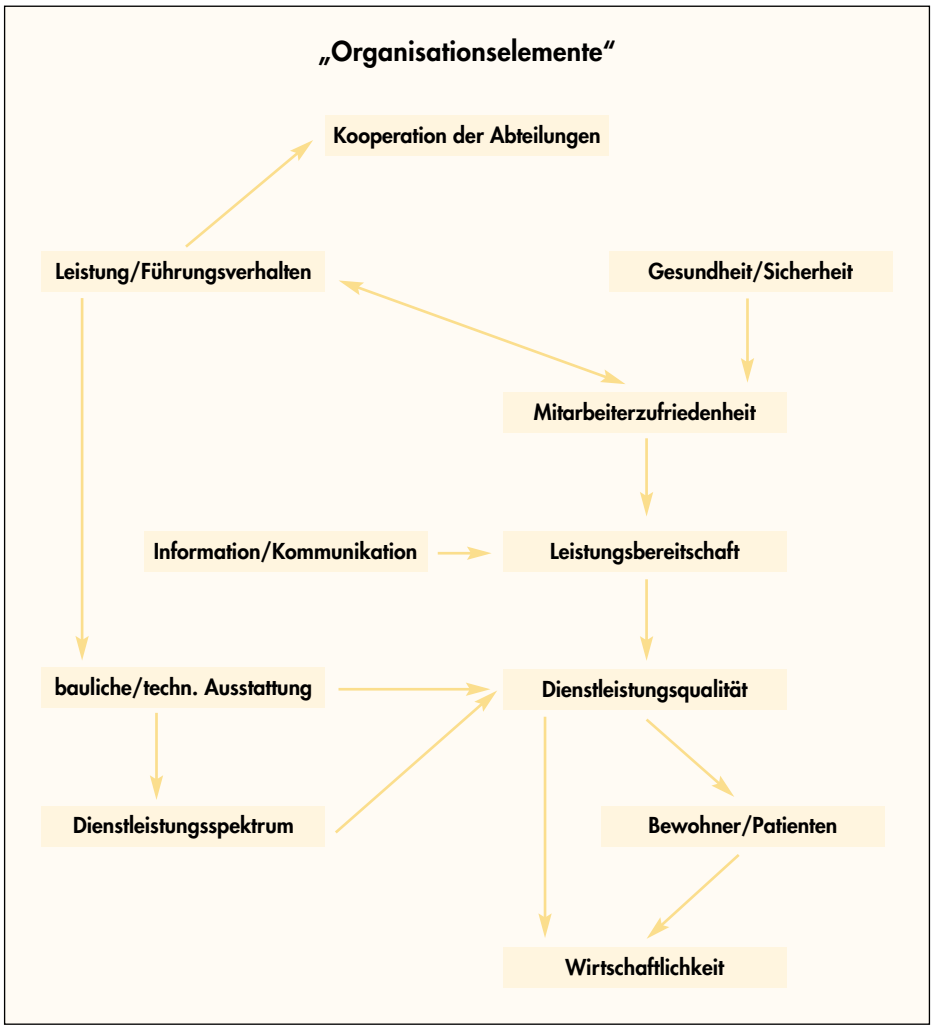


Abbildung 1

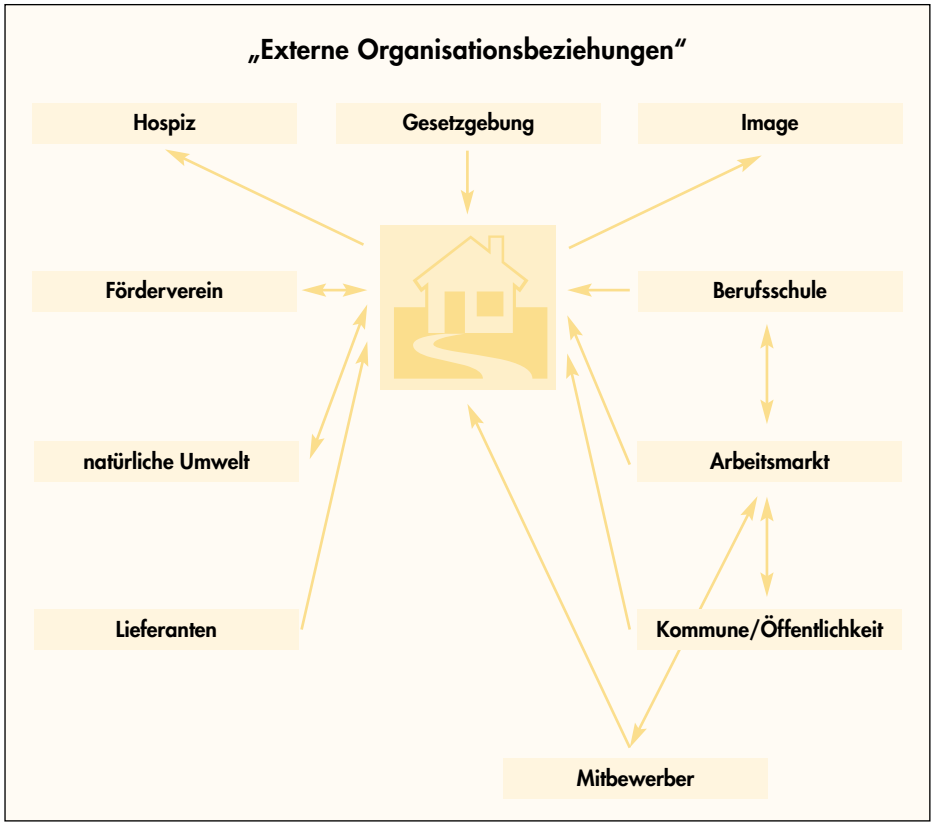


Abbildung 2

Bei diesem Lesebeispiel steht die Einrichtung im Zentrum verschiedener Einflüsse wie der Qualität der Berufsschule oder der Situation am Arbeitsmarkt. Sie beeinflusst aber ebenso den Förderverein als Teil der Kommune und die Mitbewerber. Auch diese Darstellung zeigt nur einen kleinen Ausschnitt der wechselseitigen Beziehungen.

3.4.1 Die zwölf Themen der BGW

In Seminaren und in Beratungsprojekten hat sich für die BGW ein Themenkanon heraus kristallisiert, der sowohl Elemente der internen Organisation abbildet, als auch die Beziehungen – besonders der Humandienstleister – zu ihrem gesellschaftlichen und sozialen Umfeld berücksichtigt.

Die vorgestellten Themen müssen je nach Einrichtung benannt und präzisiert werden, ergänzende Fragen erleichtern das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten.

Themen der internen Organisation sind:

- Arbeits- und Kompetenzfelder: Was tun wir? Was können wir besonders gut? Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?
- Qualität der Dienstleistung: Was verstehen wir unter Qualität? Welches Niveau wollen wir erreichen?
- Informieren und Kommunizieren: Wie gehen wir mit Information um? Wie kommunizieren wir miteinander und wie über Abteilungen hinweg?
- Mitarbeiter: Wie sieht der ideale Beschäftigte aus? Wie gehen wir miteinander um?
- Führen: Wie wollen wir führen und geführt werden? Welchen Stil streben wir an?
- Gesundheit und Sicherheit: Was bedeutet für uns Gesundheit? Wie können wir sie sichern und entwickeln?

- Patienten und Bewohner: Wie sehen wir die Betreuten? Wie interagieren wir mit ihnen?
- Wirtschaftlichkeit: Welches monetäre Ziel haben wir? Wie sichern wir die finanziellen Mittel?

Themen der Beziehungen nach außen sind:

- Partner und Anspruchsgruppen: Welche Gruppen haben ein spezielles Interessen an uns? Wie sichern wir die Zusammenarbeit?
- Einbindung in die Gemeinde und Öffentlichkeit: Welches Bild wollen wir in der Öffentlichkeit darstellen? Wie interagieren und kommunizieren wir nach außen?
- Umgehen mit natürlichen Ressourcen: Wie können wir Ressourcen schonend und nachhaltig nutzen? Wie sichern wir den Einklang mit der Natur?

Oft kann ein gemaltes, gebasteltes oder gespieltes „Bild" des Unternehmens auf fantasievolle und spielerische Art die Eigentümlichkeit einer Einrichtung besser darstellen, als verbale Beschreibungen. Die Aufforderung, ein Bild zu malen und dafür eine Assoziation zu finden, die sich auch für Laien zeichnerisch oder malend darstellen lässt, führt zu guten und humorvollen Ergebnissen, die die sprachlichen Formulierungen bereichern oder gar leiten können.

Jede Einrichtung hat etwas Besonderes, Spezifika, die durch ihren internen Aufbau oder ihre besondere Stellung in einer Stadt oder Kommune gewachsen sind. Zum Teil sind auch religiös-philosophische Grundorientierungen vorhanden, die einen eigenen Leitsatz erfordern.

3.4.2 Themenfindung im Prozess

Eine offenere Arbeitsweise kann durchaus auf die Vorgabe von Themen verzichten. So kennt die Methode der Großgruppenmoderation „Open Space" keine derartige Einschränkung. Die Beteiligten werden lediglich eingeladen, die ihnen wichtigen Themen oder Fragestellungen zu formulieren. Derjenige, der ein Thema anbietet, ist dann für die Bearbeitung in der Gruppe verantwortlich, fertigt ein Protokoll und stellt die Ergebnisse im Plenum vor. Das Beispiel in Kapitel 6.1 stellt diese Methode vor.

Die Großgruppenmoderation bietet sich an bei einer direkten Beteiligung der Beschäftigten an der Leitbildentstehung, zum Beispiel in einer Belegschaftsversammlung. Hier sollte jedoch eine erfahrene Moderation hinzugezogen werden, zumindest um die Veranstaltung gut vorzubereiten.

Hat die Unternehmensleitung bereits klare Vorstellungen zu Themen oder sogar Inhalten, sollte sie diese von vornherein benennen. Sonst besteht die Gefahr, dass engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enttäuscht sind.

4 Wie entsteht ein Leitbild?

Der Entstehungsprozess eines Leitbildes ist ein Lernfeld, in dem Berufsgruppen und Hierarchien übergreifend zusammenarbeiten. Es ist eine Aufgabe und ein Anspruch an jeden Einzelnen im Unternehmen – zumal das Leitbild für jeden Geltung hat. Nur an den eigenen Bereich oder die eigene Profession zu denken, führt in diesem Fall nicht zum Ziel. Nur gemeinsam ist eine Grundorientierung für die Zukunft zu finden.

Die Entstehungsphase bietet Raum und Zeit zum Aushandeln, für Kompromisse und um gemeinsam an der Zukunft des Unternehmens zu bauen. Eine einmalige Gelegenheit – zu schade, um sie nur von einem kleinen Leitungskreis am grünen Tisch erledigen zu lassen. Und zu wichtig, um am Schluss nur eine Broschüre oder ergänzende Internetseite zu produzieren.

Die gemeinsame Arbeit wird durch zwei Spannungsfelder erschwert: Zum einen bei der Wahrnehmung und Akzeptanz der jetzigen Situation, insbesondere der bestehenden Unternehmenskultur – und der Aufgabe, diese in die Zukunft fort zu entwickeln. Hier ist ein kräftiger Schuss Kreativität und Lust auf Neues nötig, damit bestehende Normen, Werte und Orientierungen die notwendigen Veränderungen nicht blockieren.

Zum anderen gilt es, eine Balance zu finden zwischen dem Leitbild der Unternehmensleitung und dem Leitbild der Belegschaft, das ungeschrieben existiert und keine Anleitung zur Umsetzung mehr braucht.

Wird ein top-down-Ansatz gewählt – in aller Regel durch Fach- und Führungskräfte in einer Art Expertenmodell – kann das Leitbild schnell entstehen;

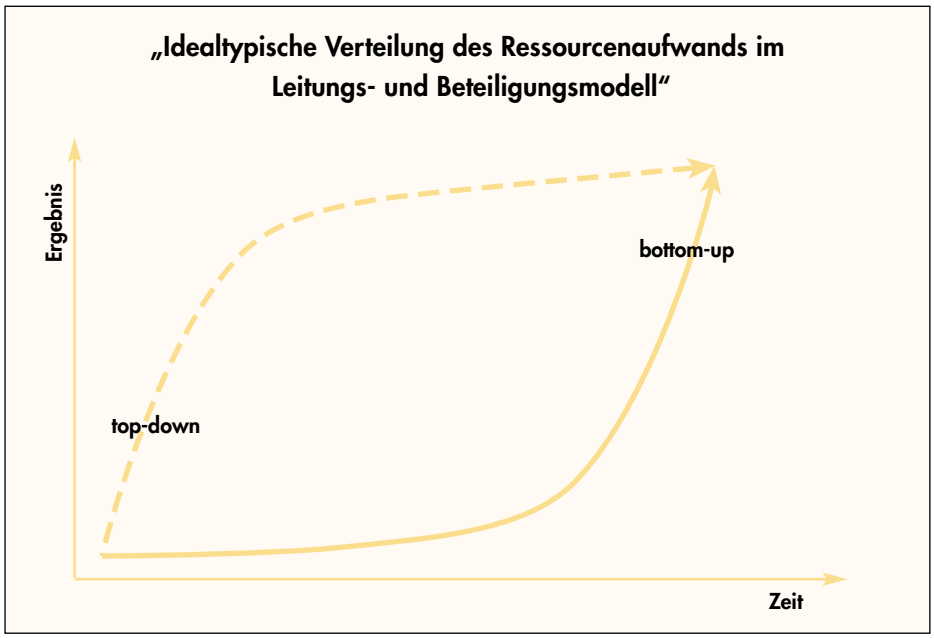


Abbildung 3

top-down – buttom-up: unter dem Strich entsteht der gleiche Aufwand

die Energie der Umsetzung muss erst später aufgebracht werden. Wird der bottom-up-Ansatz unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewählt, ist schon zu Anfang viel mehr Zeit und Raum nötig – die gemeinsame Erarbeitung erleichtert jedoch die spätere Umsetzung. Wir nennen diese Arbeitsweise auch Beteiligungsmodell.

Die BGW empfiehlt einen Mittelweg. Dabei werden möglichst viele Beschäftigte angesprochen. Die eigentliche Erarbeitung und Ausformulierung des Leitbildes übernimmt jedoch eine Arbeitsgruppe. Je nach Ausprägung der Partizipation ergeben sich die folgenden Unterschiede:

4.1 Typ 1: Großgruppenmoderation und Beteiligung der Belegschaft

Vor allem zum Auftakt des Leitbildprozesses bietet sich eine Veranstaltung mit der gesamten Belegschaft an. Hier werden mit oder ohne Themenvorgabe die Anregungen der Beschäftigten gesammelt und anschließend in kleinen Gruppen aufgearbeitet. Wenn dieses Vorgehen in die Unternehmenskultur passt, und die Vorgesetzten sich diese Offenheit zutrauen, gewinnt der Prozess gleich am Start eine starke Dynamik und macht allen Beteiligten viel Spaß.

Das Ergebnis ist ein reichhaltiger Fundus an mehr oder weniger konkreten Zieldefinitionen. Aufgabe einer Arbeitsgruppe ist es, diese in einem nächsten Schritt zu sichten und weiterzuverarbeiten. Der Entwurf wird dann in einer zweiten Belegschaftsversammlung zur Diskussion gestellt.

Vorteile	Nachteile
Aufbruchstimmung	Erfahrene Moderation verursacht Kosten
Hohe Motivation im Anschluss an die Großgruppen-Sitzung	Führungskräfte müssen Unsicherheit aushalten können
Viele Ideen, reichhaltige Möglichkeiten	Arbeitsausfall an mindestens einem ganzen Tag
Beteiligen statt informieren, bewegen statt „motivieren“	Gefahr, dass die ursprünglichen Ideen im Leitbild nicht mehr zu erkennen sind
Alle Beschäftigten fühlen sich ernst genommen	Vorstellungen der Leitung kommen zu kurz
Beteiligung verpflichtet	

4.2 Typ 2: Projektgruppenarbeit und repräsentative Beteiligung

Der weitaus häufiger beschrittene Weg ist die Beauftragung einer Projektgruppe. Unter neutraler Moderation treffen sich zumeist Führungskräfte aller Abteilungen und Berufsgruppen, um gemeinsam mit dem Betriebsrat, der Personal- oder Mitarbeitervertretung ein Leitbild zu formulieren.

Eine gern eingesetzte Methode ist die so genannte SWOT-Analyse. Hier wird das Unternehmen – bezogen auf die Leitbildentwicklung – systematisch untersucht und eingeschätzt:

S Stärken (Strengths)	**W** Schwächen (Weakness)
Was sind unsere Stärken im Hinblick auf … • Kunden • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Organisation • Dienstleistung und Dienstleistungsqualität • Wissen und Kompetenzen • Image	**Was sind unsere Schwächen im Hinblick auf …** • Kunden • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Organisation • Dienstleistung und Dienstleistungsqualität • Wissen und Kompetenzen • Image
O Chancen (Opportunities)	**T** Risiken (Threats)
Welche Änderungen der Nachfrage erwarten wir in den nächsten fünf Jahren? Welche Entwicklungsmöglichkeiten haben wir? Welche Visionen haben wir für die Entwicklung unseres Unternehmens?	Was können unsere Mitbewerber, wir jedoch nicht? Wie leicht können uns andere unseren Markt streitig machen? Welche bevorstehenden Veränderungen werden unser Unternehmen beeinflussen?

In Kombination mit einer Kartenabfrage bietet sich an, jedes Feld einzeln zu bearbeiten. Dabei kann eine Gewichtung eingeführt werden, indem die x- und y-Achse mit Pfeilen markiert werden. Je näher die einzelnen Punkte im Fadenkreuz stehen, umso mehr fallen sie ins Gewicht.

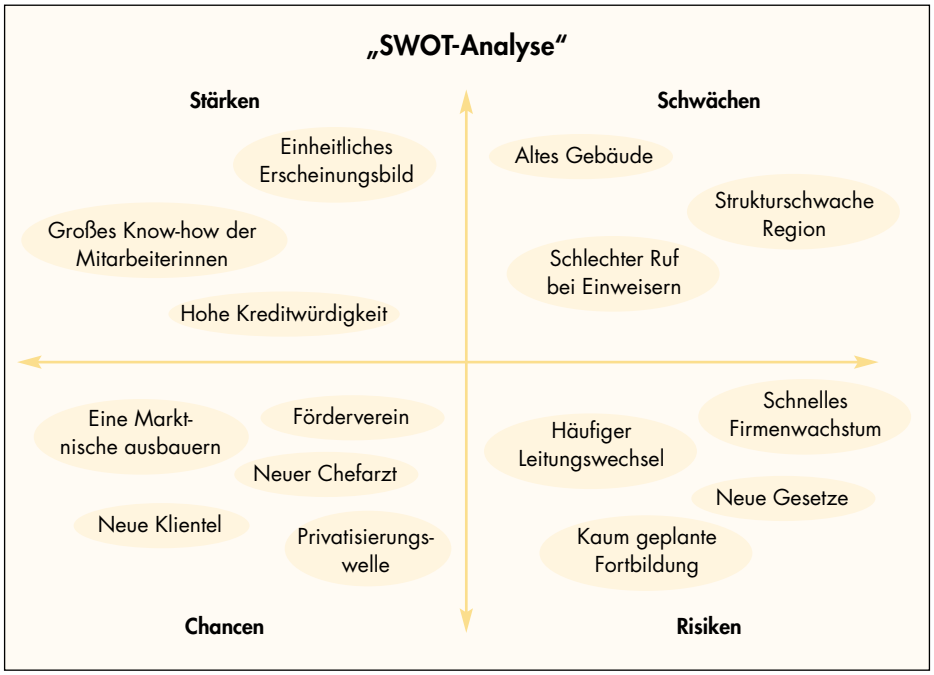


Abbildung 4

Für die Entwicklung des Leitbildes werden erst einmal nur die Stärken und die Chancen bearbeitet – bei der „Kraftfeldanalyse“ treibende und fördernde Faktoren genannt.

Im nächsten Schritt, wenn nach Verabschiedung des Leitbildes die betriebliche Wirklichkeit verändert werden soll, ergeben sich durch den Blick auf die Schwächen und Risiken bereits die ersten Entwicklungsprojekte (vgl. Kapitel 5.2).

In der Erarbeitungsphase können Ideen für konkrete Projekte durchaus schon in einen Themenspeicher aufgenommen werden, um sie später zu konkretisieren. So wird der Bruch zwischen Leitbild „jetzt sind wir fertig“ und Organisationsentwicklung „jetzt fangen wir gerade an“ abgemildert und durchlässiger.

Vorteile	Nachteile
Die Führung bleibt proaktiv	Keine Aufbruchstimmung
Mehr Sicherheit für die Leitung	Leitbild kommt von „oben”
Überschaubarer Zeitrahmen	Gefahr einer zu harmonischen Arbeitsweise, da Ideen in Kontroversen entstehen
Weniger Kosten für Freistellung	Kosten für professionelle Moderation
Größere Chance für eine wirkliche Vision	Möglicherweise zu weit weg vom Hier und Jetzt
Loslösung von der bestehenden Unternehmenskultur	Höherer Aufwand zur Erläuterung und Erklärung gegenüber der Belegschaft
	Umsetzen bedeutet Kontrolle und Sanktion

4.3 Typ 3: Kleinstunternehmen

Klein- und Kleinstunternehmen bis 20 Beschäftigte machen immerhin 98 Prozent der Betriebe in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft aus. Etwa die Hälfte aller Arbeitnehmer ist in Betrieben bis 50 Mitarbeiter beschäftigt. Doch selbst hier wird systematisches Management immer dringender – auch wenn die Chefin oder der Chef das Unternehmen mehr durch Persönlichkeit prägen als durch Vereinbarungen.

In Kleinbetrieben ist keine repräsentative Vertretung der Belegschaft notwendig. Hier kann beides in einem erfolgen: Die Belegschaft bildet sozusagen die Projektgruppe. Eine mögliche unterstützende Methode ist auch hier die SWOT-Analyse.

Ein sehr wichtiger Aspekt der Leitbilderstellung in Kleinunternehmen ist die Wahl des richtigen Zeitpunktes: Wann bietet sich eine gemeinsame Arbeit des Unternehmers mit den Beschäftigten an? Denn oft führt die Anwesenheit des Chefs bei einer Sitzung zur Positionierung des Betriebes nach der SWOT-Analyse dazu, dass nicht alle Faktoren offen benannt werden.

Andererseits kehren sich die Machtverhältnisse bei der Umsetzung des Leitbildes quasi um: Während die Belegschaft in größeren Einrichtungen nur schwer zu bewegen ist, Unakzeptiertes umzusetzen, ist in Kleinunternehmen die Führungsperson der alles entscheidende Faktor. Da nützt es nichts, wenn die Belegschaft ohne ihren Chef Leitsätze formuliert, die nur durch seine Vorbildfunktion leben können.

Wir empfehlen daher, die Vorstellungen der Belegschaft mit den Vorstellungen des Unternehmers abzugleichen.

Auch hier kann eine externe Moderation hilfreich sein. Denn sollte dieser gemeinsame Prozess scheitern, sind die sozialen Beziehungen vorläufig stark angespannt. Für ein kleines Unternehmen ein ernster Wettbewerbsnachteil.

Gelingt der Prozess, gewinnen alle. Und jeder profitiert von der wohltuenden Dynamik und Motivation.

4.4 Die Fallstricke der Leitbildarbeit

Jedem Projekt wohnt das Risiko des Scheiterns inne – auch der Entwicklung von Leitbildern. Nachfolgend stellen wir Ihnen einige der häufigsten Fallstricke und Stolpersteine vor:

Natürlich ist ein Leitbild auch ein gutes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit und sollte allen internen und externen Zielgruppen bekannt sein. Das ist aber nicht

der eigentliche Sinn und Zweck – das Leitbild allein als öffentlichkeitswirksame Hochglanzbroschüre funktioniert nicht. Denn die Wirkung nach außen ist eine Folge der Wirkung nach innen. Erst wenn die Organisation auf den Weg zur beschriebenen Vision gebracht wird, tritt eine Außenwirkung ein.

Ein Leitbild ist immer auch ein Stück Vision. Sobald es vollständig umgesetzt ist, verliert es seine Dynamik für Veränderungen. Mit dieser Spannung – ein Leitbild zu haben, das noch nicht in allen Punkten Wirklichkeit ist – müssen Mitarbeiter und Führungskräfte leben. Trotzdem sollte dies unbedingt kommuniziert werden, um Frustrationen durch überzogene Erwartungen zu vermeiden.

Problematisch wird es, wenn das Leitbild eines Unternehmens stellvertretend von einer oder wenigen Personen erstellt wird. Das geht zwar schneller, bewirkt aber leider wenig.

Übernimmt dagegen eine Projektgruppe zusammengesetzt aus unterschiedlichen Berufen, Abteilungen oder Hierarchien die Leitbildentwicklung, ist der Weg zwar oft konfliktreich und mühsam, der Prozess erhält jedoch mehr Energie und Dynamik.

Aufgabe der obersten Unternehmensleitung ist es, diese Prozessdynamik zu erhalten. Wertschätzung, ausreichend Zeit und Handlungsspielraum sind die drei treibenden Elemente des Prozesses. Verwehrt die Unternehmensleitung den Rückhalt, verringert sich die Chance der erhofften Wirkung. Deshalb ist die Anbindung des Leitbildprozesses an die Entscheidungsgremien der Organisation sehr wichtig. Leitbildentwicklung ist keine Spielwiese einzelner engagierter Mitarbeiter oder Interessengruppen. Sie ist Teil des strategischen Managements.

Es gibt keine wirkliche Trennung zwischen der Phase der Leitbilderarbeitung und deren Umsetzung. Wird genug Zeit für Abstimmungen und Aushandlungen zwischen der Belegschaft, den Vorgesetzten und der obersten Leitung aufgewendet, so ist allein schon die Erarbeitung eine erste realistische Vision für eine übergreifende Zusammenarbeit der Abteilungen und Berufsgruppen.

Sie muss als wichtiger Erfolg gefeiert, konserviert und wiederholt werden – denn ohne Kooperation und Kommunikation funktioniert weder ein Projekt noch ein Unternehmen.

Damit das Leitbild schon in seiner Entstehung zum Thema in den Dienstbesprechungen und in informellen Gesprächen wird, sollten die Beschäftigten regelmäßig informiert werden. Leider wird an der internen Kommunikation zuerst gespart. Und die „Leitbildentwickler" sind mit sich und ihrem Thema so sehr beschäftigt, dass sie allzu schnell ihr Umfeld vergessen. Später wundern sie sich dann, warum ihre schönen Vorschläge so ungern angenommen werden.

Zu guter Letzt sei auf das Problem der Koordination hingewiesen. Mitbestimmung ist eine schöne Sache, aber jedes Projekt braucht einen Verantwortlichen, der ein paar mehr Möglichkeiten hat als die anderen. Dafür bekommt er auch mehr Pflichten und eine klare Aufgabenbeschreibung. Mit diesen Befugnissen ausgestattet kann er sich besser um alle Beteiligten kümmern und das Projekt organisieren und beschützen.

4.5 Auswahl eines geeigneten Verfahrens

Wie bereits ausgeführt ist die gelebte Kultur in einem Unternehmen ein wichtiger Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse. Sie kann die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung begrenzen oder nahelegen.

Die nachfolgenden Merkmale geben Ihnen eine Orientierungshilfe, ob Sie eher einen offenen Prozess starten oder lieber mit einer Projektgruppe arbeiten.

- B: eine Tendenz zur Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter. Beachten Sie hierzu die Ausführungen aus Kapitel 2.4.2, 3.1, 5.4 und 7.2

- PG: eine Tendenz zur Projektgruppe auf Leitungsebene. Beachten Sie hierzu die Ausführungen aus Kapitel 2.4.1, 3.2, 3.4, 4.1, 4.2, 5.1 und 7.1, 7.3

Selbstcheck zur Auswahl eines geeigneten Verfahrens	
Anlass ist die Fusion zweier oder mehrerer Unternehmen.	B
Anlass ist der spürbare Wertewandel der Gesellschaft.	B
Anlass ist die Einführung eines QM-Systems, die Leistungs- und Qualitätsvereinbarung oder eine andere externe Anforderung.	PG
Es herrscht eine Unternehmenskultur vor, in der Mitarbeiter beteiligt werden. Anzeichen dafür sind u.a. Projektgruppen, Zirkel, Belegschaftsversammlungen mit Diskussion, ein Ideenmanagement, Jahresgespräche, eine gute Zusammenarbeit zwischen Personalrat/MAV und Leitung.	B
Es herrscht eine Unternehmenskultur vor, in der Mitarbeiterbeteiligung eher unüblich ist. Entscheidungen der Leitung werden vorgestellt und nicht hinterfragt, Diskussionen sind selten, Streit gilt als Störung.	PG
Es steht genügend Zeit zur Verfügung, in der die Beschäftigten sich mit einem Leitbild aktiv auseinander setzen.	B
Es herrscht Zeitdruck, rasch ein Leitbild vorzulegen.	PG
Das Leitbild soll in erster Linie die Kultur und das Miteinander im Unternehmen verändern helfen.	B

5 Wer soll das Leitbild kennen?

Ein Leitbild ist primär nach innen gerichtet. Es beschreibt die Aufgaben des Unternehmens und die erwünschte Identität. Aber nicht von ungefähr wird das Leitbild auch als Marketinginstrument verstanden.

5.1 Anspruchsgruppen

Ein Leitbild kann sehr effektiv sein in der Außenwirkung, in der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Es entwickelt seine Strahlkraft jedoch nur, wenn es nach innen stimmig ist und gelebt wird. Wenn es konkret wird in der Beschreibung von Verhaltensweisen und Vereinbarungen mit externen Partnerschaften. Wenn es Verlässlichkeit und Vertrauen bietet in die Zusammenarbeit beziehungsweise in die versprochene Dienstleistung.

So verstanden wird das Leitbild zur Grundlage für Corporate Social Responsibility (CSR). Die EU-Kommission versteht darunter, dass Unternehmen soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Anspruchsgruppen integrieren.

Häufig wird CSR interpretiert als Engagement für die Gesellschaft oder Umwelt. Hierzu gehören auch das Sponsoring oder Partnerschaften mit Kommunen und sozialen Einrichtungen. Das Unternehmen legt fest, was mit einem Teil der Gewinne Gutes getan werden soll.

Entscheidender ist jedoch, „wie“ das Geld im Unternehmen verdient wird. Für Betriebe der Gesundheits- und Sozialwirtschaft stellt sich die Frage oft noch grundlegender. Dass Geld verdient wird, ist ein Umstand, den die Öffentlichkeit nicht schätzt. Hier kann eine Vereinbarung über das „Wie“ und die Verwendung der Überschüsse ein gutes Stück Risikomanagement für das Image bedeuten.

Um die Ansprüche der Patienten, Kunden, Lieferanten, Kostenträger und anderer Partner einzubeziehen, kann ein eigener Workshop angesetzt werden. Dieser hat das Ziel, die Interessen zu benennen, zu klären und als Ansprüche an das eigene Unternehmen festzuhalten. Die „shareholder“, die mit dem Unternehmen Geld verdienen möchten, sind Teil dieser Interessenten, Anspruchsgruppen, Partner. Letztlich gilt es, mit ihnen gemeinsam realistische Ziele der Unternehmensentwicklung zu finden.

Aus vielen öffentlichen Verkehrsbetrieben kennen wir mittlerweile „Fahrgastbeiräte“. In diesen Beiräten sitzen die früheren „Beförderungsfälle“ mit dem Dienstleister zusammen und diskutieren den ständigen Verbesserungsprozess. Die Kunden sind hier Experten in eigener Sache und vom Anspruchsteller zum Partner geworden. Ein Modell für humane Dienstleistungen?

5.2 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Informiere mich, und ich werde es vergessen
Erkläre es mir, und ich werde es verstehen
Beteilige mich, und ich werde es tun.
Selten beachtete Binsenweisheit der Kommunikationswissenschaften, Autor unbekannt

Wir empfehlen, bereits mit der Definition der Anspruchsgruppen auch die Kommunikation mit ihnen festzulegen. Dabei sind interne und externe Gruppen zu unterscheiden sowie die Intensität der Kommunikation. Da oft nur begrenzte Mittel und Zeit zur Verfügung stehen, sollten diese zielgerichtet verwendet werden.

Eine Kommunikationsmatrix erleichtert die Planung und hilft den Überblick zu behalten. Ähnlich der SWOT-Analyse wird die Intensität der Kommunikation durch die Nähe zum Ausgangspunkt ausgedrückt. Das heißt die Interessenten und die Kommunikationsmittel werden in absteigender Reihenfolge sortiert.

Kommunikationsmatrix, fiktiv ausgefüllt

↘	Groß-gruppe	AG/ Zirkel	Einzel-gespräch	Beste-hende Meetings	Beleg-schafts-versamm-lung	Info-Blatt	Poster	Haus-Zeitung	Lokal-Zeitung
Mitarbei-tende operativ	V:Projekt-leiter T:KW 8 Z:Beraterin	V:Steuer-kreis T:KW 10 Z:Mode-ratoren					V:Projek-tleiter T:KW 3 Z:ÖA	V:Redaktion T:KW3, 12, 20 Z:Projekt-leiter	
Mitarbei-tende leitend			V:Projekt-leiter T:KW 4-12 Z:GF, Abtlgs.ltg.	V:GF, Abtlgs.ltg. T:KW 2 Z:Beraterin					
Patienten							V:Red. T:KW 6, 22 Z:Projekt-leiter		
Ange-hörige									V:Red. T:KW6, 25 Z:-
Kosten-träger • GKV • BG • andere		V:GF T:KW 3, 12 Z:-							
Liefe-ranten • Medizin • Pflege-mittel • Nahrung									

Abbildung 5

In die Matrix eingetragen werden:
- *Verantwortliche (V)*
- *Endtermin (T)*
- *mögliche und notwendige Zuarbeit (Z).*

Diese Matrix kann regelmäßig gepflegt und als Controlling-Instrument eingesetzt werden.

Für die Umsetzung bietet sich allerdings an, die Matrix in eine Zeitplanung umzuwandeln; diese ist dann Bestandteil der gesamten Zeitplanung von der Leitbilderstellung bis zu deren Umsetzung.

6 Wie wird das Leitbild „lebendig"?

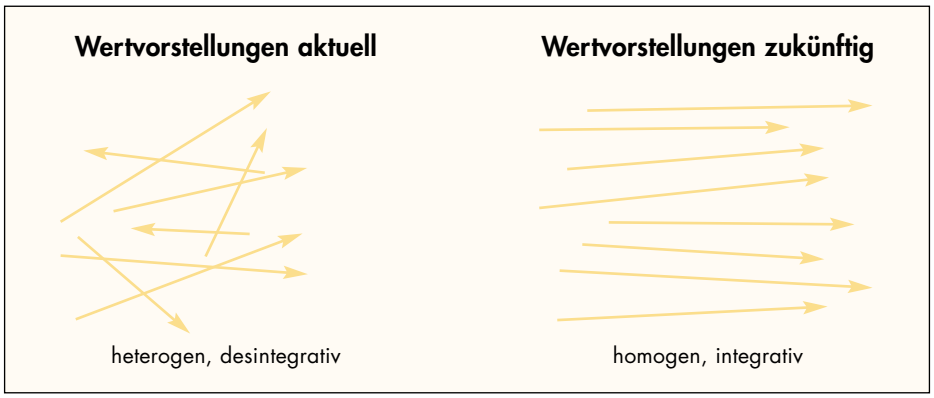


Abbildung 6

Diese Funktion kann ein Leitbild natürlich nur dann erfüllen, wenn es im Unternehmen spürbar und erlebbar wird. Wenn die oberste Führung sich in ihren Entscheidungen auf die gemeinsame Vision beruft, wenn neue Kolleginnen und Kollegen mit dem Leitbild begrüßt werden oder wenn Entscheidungen des betrieblichen Alltages auf Grundlage der Leitsätze gefunden werden.

Um „Leben" in die schriftlich verfasste Vereinbarung zu bekommen, haben sich die folgenden Ansätze bewährt. Sie alle haben gemeinsam, dass das verabschiedete Leitbild als Ausgangspunkt realer Veränderungen gesehen wird und zu konkreten Projekten führt:

6.1 Prüffragen – Soll-Ist-Fragebogen

Für eine schrittweise Detaillisierung kann das Leitbild durch abgeleitete Prüffragen ergänzt werden. So werden die Erläuterungen der Leitsätze zusätzlich konkretisiert bis hin zu klaren, abprüfbaren Zielen.

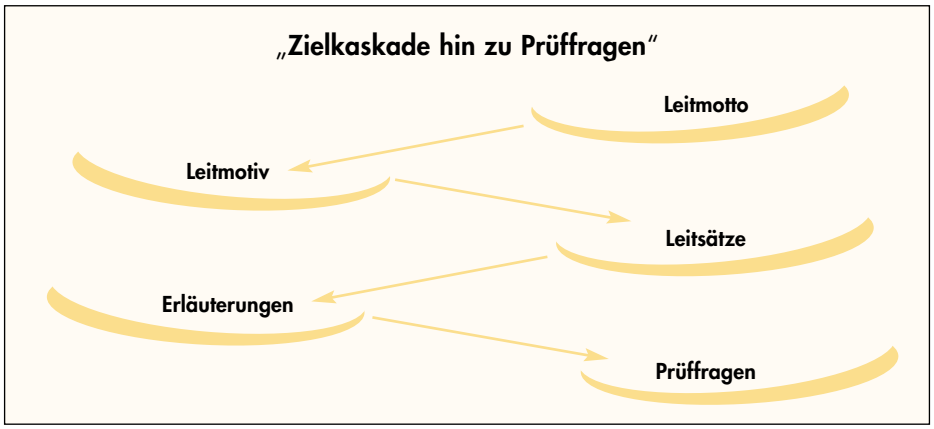


Abbildung 7

Bei der Entwicklung von Fragebögen nennt man dieses Vorgehen Operationalisierung: Zu jeder Aussage werden Sachverhalte gesucht, die messbar sind – Indikatoren, die zeigen, wie weit sich die Leitbildumsetzung bezogen auf die jeweilige Aussage entwickelt hat. Oder anders gefragt: welchen Zielerreichungsgrad hat ein Leitsatz oder seine Erläuterung bereits?

Es müssen also zusätzlich Kennwerte gefunden werden, die die Aussagen in den Leitsätzen abprüfbar machen, zum Beispiel „ja"-/„nein"-Kategorien, eine Skala von „1" bis „7" oder ähnliches. Das so entwickelte Instrument kann die Ist-Situation für Abteilungen oder für bestimmte Berufsgruppen messen.

Beispiel
Das Körperbehindertenzentrum Oberschwaben hat sich für einen Fragekatalog entschieden (vgl. Kapitel 8.3); der Leitsatz der Organisation verdeutlicht die Schritte der Ableitung:

Leitsatz: Um eine größtmögliche Effizienz der einzelnen Arbeitsfelder zu gewährleisten, bedarf es […] transparenter Organisationsstrukturen sowie Verlässlichkeit nach innen und außen.

Erläuterungen: […] Transparenz nach innen wird gewährleistet durch
- Organisationsschema
- Stellenbeschreibungen
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Bereitschaft zur Kooperation
- offene Kommunikation
- klaren Informationsfluss
- […]

Prüffragen: zur Organisationsstruktur nach innen
- […]
- Wie werden die Organisationsstrukturen jedem Mitarbeiter bekannt gemacht?
- Gibt es ein Organisationsschema? Ist dies bekannt?
- Wie werden Organisationsänderungen weitergegeben?

Mit einer Mitarbeiterbefragung oder Organisationsanalyse kann der Umsetzungsgrad des Leitbildes überprüft werden. Diese Methoden sollten jedoch nicht ohne empirisch-statistisches Fachwissen eingesetzt werden. Der Einsatz von fertigen Prüfinstrumenten, wie beispielsweise Fragebögen zur Gefährdungsermittlung oder zur Patientenzufriedenheit, kann für einige Leitsätze eine Ressourcen sparende Alternative darstellen. In Verbindung mit jährlichen Schwerpunkten kann der zu leistende Aufwand deutlich reduziert werden. Am Ende dieses Prozesses steht ein Controlling-System, das die verschiedenen, zum Teil divergierenden Ziele des Leitbildes miteinander in eine Balance bringt (Balanced Score Card).

6.2 SWOT-Analyse

Die oben skizzierte Analyse der Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen bietet einen guten Anknüpfungspunkt für die Umsetzung in den betrieblichen Alltag. Im Gegensatz zu den Aussagen im Leitbild sind die ausgemachten Punkte der SWOT-Analyse konkret. Sie beschreiben die aktuelle Wirklichkeit respektive schon erkennbare Veränderungen. Während also ein Leitbild visionär ist, ist die Analyse empirisch.

Aus dem Abgleich des abstrakten „Wollens" im Leitbild und dem vorhandenen „Ist" der Analyse ergeben sich Entwicklungsthemen und Projekte; diese aufzulegen und zu bearbeiten ist konkretes Hinarbeiten auf die Zukunft.

Beispiel
Das Leitbild legt zum Thema Führung fest, dass „zu den Aufgaben der Führungskräfte gehört [...], die Leistungsfähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern."

Unter dem Punkt „Schwächen" wird deutlich, dass es für die schon spürbare Alterung der Belegschaft sowie für die zurückgehenden Anfragen aus den umliegenden Gemeinden nach Ausbildungsplätzen kein unternehmensinternes Konzept gibt.

Nun ist es Aufgabe der Projektgruppe, das gesteckte Ziel und die ausgemachte Schwäche in eine konkrete Arbeitsaufgabe zu übersetzen und einen Auftrag zu formulieren. Zum Beispiel: Wie kann eine leistungsadäquate Führung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sichergestellt werden?

Diese Auftragsbeschreibungen bleiben – wie die Analyse selbst – auf der Ebene einer Expertenplanung. Die Methode fußt auf gültigen Einschätzungen der Projektgruppe. Ist die Gruppe heterogen genug zusammengesetzt, das heißt, sind alle Berufsgruppen, alle Hierarchien, externe Interessierte und Partner vertreten, darf aufgrund empirischer Untersuchungen hiervon ausgegangen werden. Voraussetzung ist jedoch eine offene und kritikfähige Arbeitsatmosphäre, am besten unter neutraler Moderation.

Ergebnis der fortgeführten SWOT-Analyse ist dann ein Projektplan, der die Schwächen schwächt und die Stärken stärkt.

6.3 Leitbild und Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement beginnt oben. Das heißt in der Führungsspitze des Unternehmens und im Kopf jedes einzelnen Beschäftigten. Das Leitbild stellt die Vision und Mission eines Unternehmens dar. Insofern ist es Richtschnur für die Ausrichtung der kundenorientierten Prozesse im Unternehmen. Ob ausdrücklich gefordert, wie im Rahmen des KTQ- bzw. proCumCert-Verfahrens oder implizit enthalten wie bei der DIN EN ISO 9001: 2000 oder im EFQM-Modell, gehen die gängigen Qualitätsmanagement-Ansätze vom Vorhandensein eines Unternehmensleitbildes aus. Qualitätsentwicklung setzt die Transparenz der Unternehmensziele voraus, so können die Köpfe der Mitarbeiter erreicht werden. Nur ein bekanntes und akzeptiertes Leitbild kann Richtschnur für das Handeln des Einzelnen sein. Deshalb ist Führung auch im Sinne des Qualitätsmanagements gefordert, Mitarbeiter bei der Leitbildentwicklung zu beteiligen, es bekannt zu machen und durch geeignete Maßnahmen im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern.

Das Leitbild hat konkrete Auswirkungen auf die Qualitätspolitik einer Einrichtung. So macht es einen Unterschied in der Qualitätspolitik, ob eine konfessionelle Klinik in ihrem Leitbild fordert, dass christliche Nächstenliebe die Richtschnur für die Begegnung mit Patienten und Angehörigen ist oder ob eine bundesweit agierende private Krankenhauskette im Leitbild formuliert, ihre Marktführerschaft auszubauen.

6.3.1 Die verschiedenen Darlegungsmodelle

Das Leitbild im Kontext des EFQM-Modells

Die European Foundation for Quality Management (EFQM), eine europäische Stiftung namhafter Industrieunternehmen, hat ein europäisches Referenzmodell entwickelt, das EFQM-Modell. Das Modell beruht auf dem Zusammenwirken der in der Abbildung acht dargestellten neun Kriterien, die in Befähiger und Ergebnisse unterteilt werden. Ausgangspunkt für alle Aktivitäten im Rahmen dieses Modells ist eine nachhaltige und überzeugende Führung. Bezogen auf das Leitbild sind insbesondere zwei Unterkriterien von Bedeutung:

- 1a: Die Führungskräfte erarbeiten die Mission, die Vision und die Werte einer Organisation und agieren als Vorbilder für die Kultur der Excellence.
- 1d: Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an.
- Darüber hinaus wird im Unterkriterium 3c gefordert, dass Mitarbeiter an der Gestaltung beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt werden sollen.

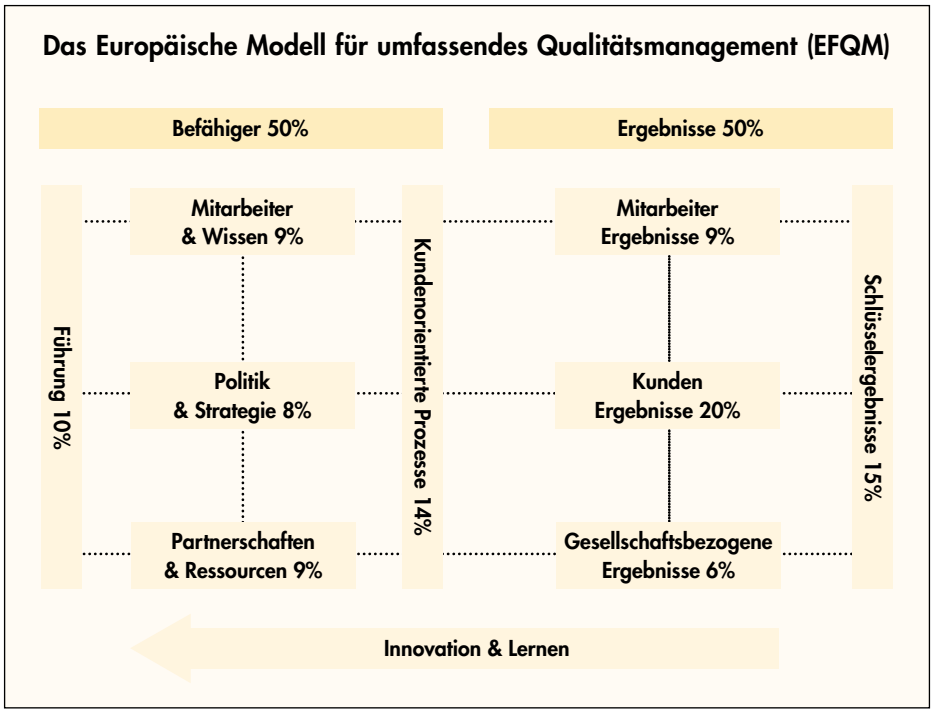


Abbildung 8

Das Leitbild und das KTQ-Verfahren

Im Rahmen der Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen (KTQ®) haben sich Krankenkassen, Bundesärztekammer, Deutsche Krankenhausgesellschaft und Deutscher Pflegerat auf ein Zertifizierungsverfahren für Krankenhäuser, Reha-Einrichtungen und Arztpraxen geeinigt. In dem umfangreichen Fragenkatalog, den beispielsweise ein Krankenhaus zur Vorbereitung auf die Zertifizierung ausfüllt, findet sich in der Kategorie 5 „Krankenhausführung" die Forderung: „Das Krankenhaus entwickelt ein zentrales Leitbild, dessen Inhalte gelebt werden". Die Fragen des Manuals beziehen sich auf:

- die Planung der Leitbildentwicklung,
- die Umsetzung des Leitbildes unter Einbeziehung der Mitarbeiter,
- die Überprüfung der Planungs- und Umsetzungsschritte und
- die Maßnahmen, die aufgrund der Überprüfungsergebnisse ergriffen werden.

Das Leitbild im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2000

Die DIN EN ISO 9001 legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, welche für interne Anwendungen durch Organisationen und Unternehmen oder für Zertifizierungszwecke verwendet werden können. Sie ist ebenso wie das EFQM-Modell branchenunabhängig einsetzbar. Ein Bezug auf die Leitbildentwicklung findet sich im Abschnitt 5 „Verantwortung der Leitung". Dort heißt es u.a.: „Die oberste Leitung muss ihre Verpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems nachweisen, indem sie

- [...]
- b) die Qualitätspolitik festlegt,
- c) sicherstellt, dass Qualitätsziele festgelegt werden [...]"

In den Erläuterungen der EN ISO 9004:2000, die als Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 9001 angelegt ist, heißt es außerdem: „Die oberste Leitung sollte Maßnahmen erwägen wie:

- Festlegung einer Vision, von Politiken und strategischen Zielen in Übereinstimmung mit dem Zweck der Organisation".

Das Unternehmensleitbild ist also Ausgangspunkt für das Qualitätsmanagement eines Unternehmens. Im Rahmen des Qualitätsregelkreises (Deming-Zyklus) ist das Leitbild aber auch gleichzeitig Messlatte und damit vorläufiger Endpunkt für die Qualitätsentwicklung der Organisation.

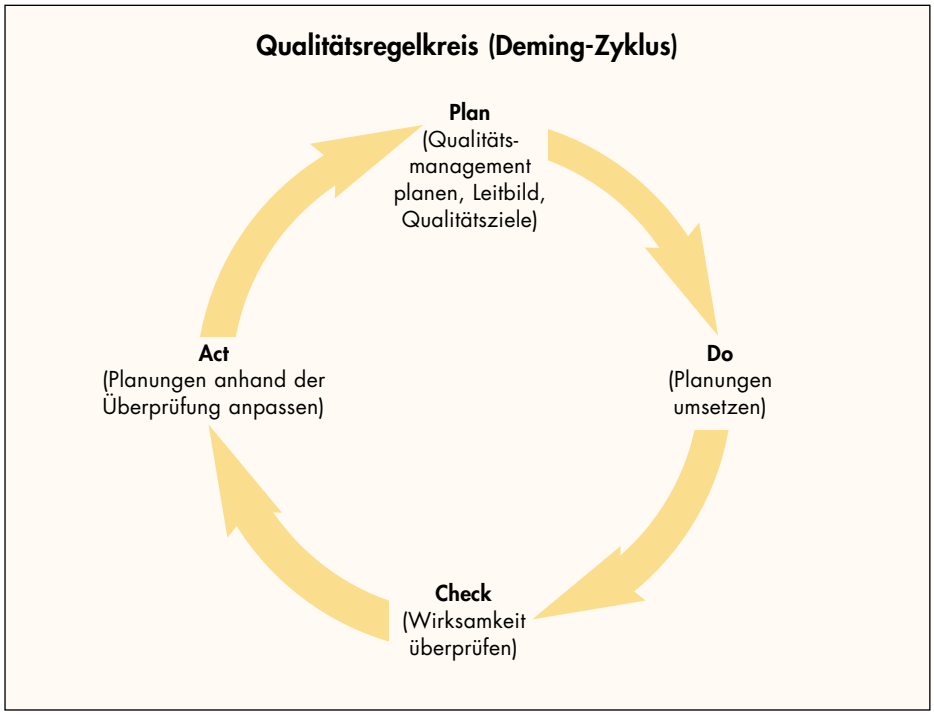


Abbildung 9

6.3.2 Qualitätsmanagement als Instrument der Leitbildumsetzung

Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden mit Selbstbewertungen oder Bestandsaufnahmen die derzeitigen Stärken und Schwächen eines Unternehmens ermittelt. Aus der Differenz zwischen dem formuliertem Leitbild und der vorgefundenen Ist-Situation entstehen Qualitätsziele, die Motor für die Leitbildumsetzung sind. Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) werden die erkannten Schwächen Schritt für Schritt bearbeitet. Das Leitbild hilft dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen.

Während das Leitbild eher visionär und allgemein gehalten ist, sind Qualitätsziele „Träume mit Abgabetermin". Sie sind so gefasst, dass sie messbar und überprüfbar sind. Die Frage, woran werden Sie erkennen, dass das Qualitätsziel erreicht wurde, muss klar beantwortbar sein.

Beispiel 1 – Leitbildtext

- Wir richten unsere Dienstleistungen und Prozesse an den Bedürfnissen der Patienten aus.
- Die daraus abgeleiteten Qualitätsziele eines Krankenhauses:
  - Innerhalb der nächsten vier Jahre sind alle Patientenzimmer mit Dusche und WC ausgestattet.
  - Bis Ende des Jahres richten wir eine Kurzparkzone direkt vor dem Krankenhaus ein.
  - Bis Ende des Jahres wird das Einbestellmanagement in den Abteilungen Orthopädie und Kardiologie aufgebaut, so dass die Wartezeiten der Patienten auf durchschnittlich maximal 30 Minuten reduziert werden.

Beispiel 2 – Leitbildtext

- Wir fördern und erhalten die Gesundheit der Beschäftigten.
- Die daraus abgeleiteten Qualitätsziele eines Krankenhauses:
  - Die durchschnittliche Zahl der Krankheitstage unserer Mitarbeiter wird im nächsten Jahr um 2 Prozent gesenkt.
  - In den nächsten zwei Jahren werden alle alten Patientenbetten durch höhenverstellbare moderne Betten ersetzt.
  - Im nächsten Jahr werden 50 Prozent der Mitarbeiter des Pflegedienstes im Kinästhetik-Konzept und im Einsatz rückenschonender Hilfsmittel geschult.
  - Bis Ende des 1. Quartals des nächsten Jahres wird die Dienstvereinbarung zum Umgang mit suchtkranken und -gefährdeten Mitarbeitern verabschiedet und umgesetzt.

6.4 Beziehung der Leitsätze untereinander

Die Leitsätze, haben im Idealfall jeder für sich eine starke Unterstützung hin zu Leitmotiv und Motto. Aber auch untereinander besteht eine starke Wechselwirkung – sie beeinflussen sich gegenseitig und sind wechselseitig voneinander abhängig. Dies zeigt sich sehr deutlich in der Arbeit mit den Erläuterungssätzen und der Ableitung von operativen Zielen, wo oft die Frage auftaucht „wo gehört das denn jetzt hin" oder „das hatten wir doch schon mal …".

Dieses Wirkungsgeflecht ist ein Abbild der Realität. Kein Bereich, kein Element in einem Unternehmen steht für sich alleine. Alle Teile stehen mit anderen in direkten und indirekten Beziehungen, sie werden beeinflusst und beeinflussen andere. Letztlich besteht die Kunst der Unternehmensplanung in der Steuerung eines sich gegenseitig beeinflussenden, dauernd in Veränderung begriffenen Systems von Elementen.

Diesen Gedanken versucht die Balanced Score Card in eine praktische Handhabung zu überführen. Sie bietet vier größere Bereiche an, die in einer Wertschöpfungskette letztlich den fortdauernden Bestand des Unternehmens sichern:

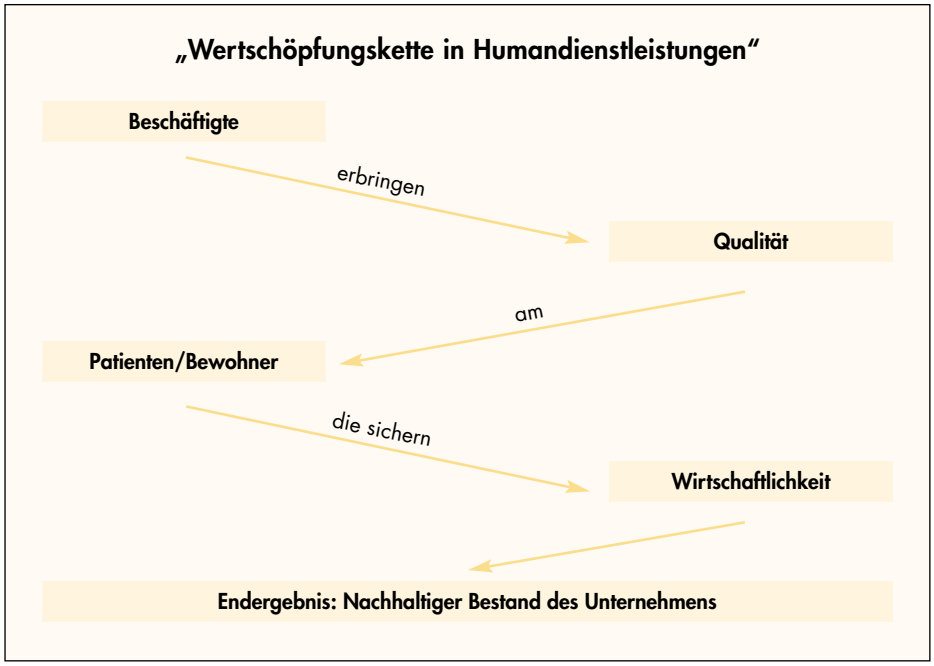


Abbildung 10

Diesen vier Bereichen lassen sich in der Regel alle Leitsätze und ihre Erläuterungen zuordnen. Es ergeben sich also vier Felder, die zu je 25 Prozent zum Unternehmenserfolg beitragen. Deren einzelne Beiträge müssen also gleichrangig entwickelt werden, um zu einem ausgewogenen und ausbalancierten Wirtschaften zu kommen.

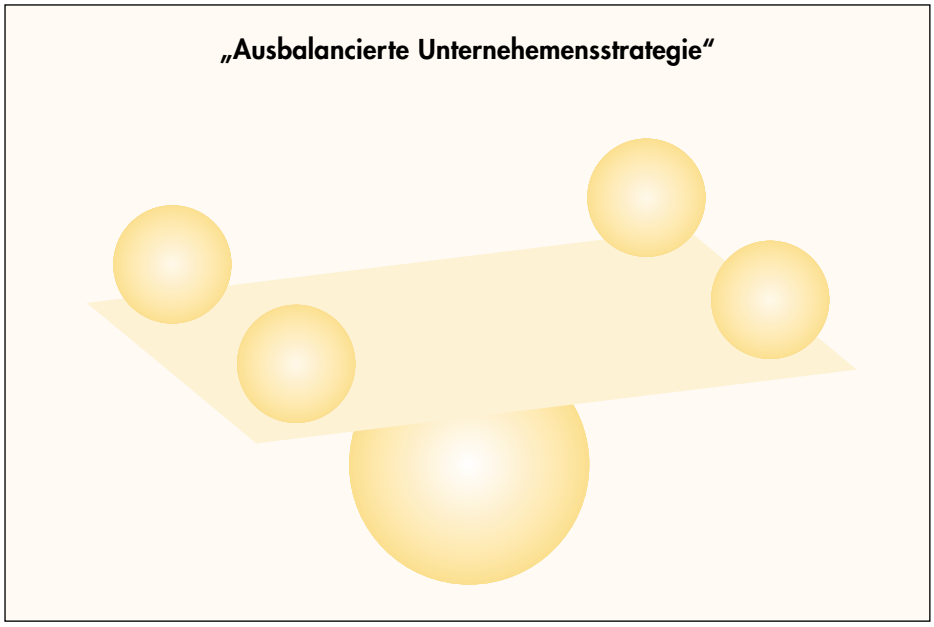


Abbildung 11

Ein Beispiel ist die Zielvereinbarung des Unfallkrankenhauses Boberg, Hamburg (BUKH). Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung wurden in zwei Workshops strategische Ziele definiert. Die Diskussion über eine Gewichtung und die Ableitung von Maßnahmen ergab zuerst kein Ergebnis. Die Ziele beeinflussen sich gegenseitig – welches also abstufen? Erst die Darstellung aller angenommenen Wechselwirkungen ermöglicht nun, die zentralen und damit vorrangigen Teilziele anzugehen.

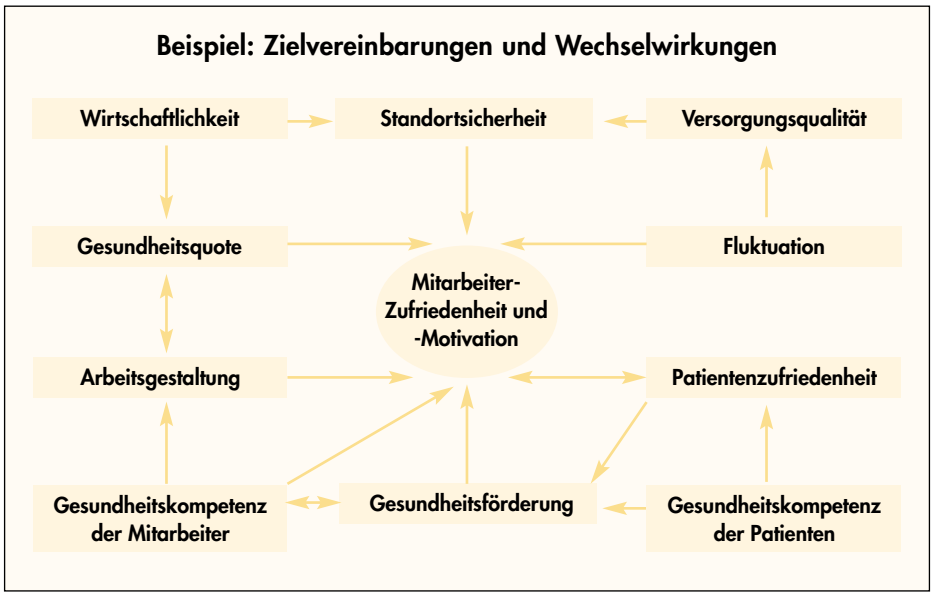


Abbildung 12

Die Darstellung zeigt letztlich einen Ausschnitt aus dem Leitbild des BUKH. Es wird erkennbar, wie verschiedene angrenzende Themenbereiche den Unternehmensleitsatz „Gesunde und motivierte Mitarbeiter" beeinflussen.

7 Einsatzfelder des Leitbildes

Die häufigste Einsatzmöglichkeit des Leitbildes ist die Ableitung von Entwicklungsdefiziten durch einen Soll-Ist-Abgleich. So ergeben sich Projekte, die von einem Steuerkreis zentral gelenkt werden. Zur Koordination kann ein Leitbild-Kümmerer eingesetzt werden. Mehr Informationen hierzu finden Sie im Ratgeber RGM 4 „Projektmanagement und Organisationsentwicklung".

Neben klaren Strukturen und Zuständigkeiten helfen Jahresthemen, den Überblick in der Organisationsentwicklung zu bewahren. Sie ermöglichen eine kurz-, mittel- und langfristige Planung, in der die einzelnen Leitsätze ins Unternehmen hineingetragen werden. Die Maßnahmen der Umsetzung können dabei sehr unterschiedlich sein, je nach Leitsatzthema und parallel laufenden Vorhaben.

Statt eines Projektmanagements können auch einzelne Linienfunktionen die Entwicklungsaufgabe übernehmen. Die Koordination und Steuerung erfolgt in den Leitungskonferenzen, die Ressourcen für die Umsetzung werden in den Einzelhaushalten erbracht.

Eine Umsetzung über die bestehende Linienorganisation setzt bei Zielvereinbarungen mit den Leitungskräften an. Diese Vereinbarungen können anhand des Leitbildes strukturiert werden. Das hat den Vorteil, dass in jedem Bereich die eigenen Ziele als Teil der Unternehmensziele erscheinen und sich darauf beziehen. Zu festgelegten Berichtszeitpunkten wird das Erreichte bewertet und neu justiert.

Das Leitbild als Grundlage der Personalarbeit bietet auch den Rahmen bei der Akquisition neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Vorstellungsgesprächen können Bewerber routinemäßig nach den Leitlinien gefragt werden. In der Einarbeitungsphase müssen sie dann vorgelebt und erläutert werden. Hier bietet sich an, die bestehenden Einarbeitungsseminare und Mentoringprogramme entsprechend zu überarbeiten.

Für die Innerbetriebliche Fortbildung (IBF) bietet ein Leitbild, das sich wie vorgeschlagen an Oberthemen orientiert, eine gute Gliederung. Während das Leitbild die Ziele und den Handlungsrahmen für alle Beschäftigten festlegt, hinterlegt sie die IBF mit konkreten Trainings- und Entwicklungsangeboten. Die Erweiterung des oft fachlich geprägten Angebotes um Themen wie Nachhaltigkeit, Verantwortlichkeit für die Gesellschaft, Führung und Mitarbeit bietet die Chance, berufsgruppenübergreifend zu lernen und die gegenseitige Verständigung zu fördern.

Praxisnahe Seminare helfen, die abstrakten Absichten des Leitbildes zum Beispiel in Verhandlungen mit Zulieferern, im Umgang mit Kunden oder anderen lebendig werden zu lassen.

Auch bei der Besetzung vakanter Fach- und Führungspositionen und in der Personalentwicklung kann das komplette Leitbild wirken. Es dient als Korrektiv und Anregung der individuell verabredeten Fortbildungspläne.

Da aber nicht alle im Leitbild beschriebenen Themen gleich relevant sind, beginnt die Personalentwicklung mit der Festlegung der wichtigsten Anforderungen für bestimmte Berufsgruppen. Stellen- und bestehende Arbeitsplatzbeschreibungen sollten daraufhin überprüft werden. Ein Soll-Ist-Abgleich zeigt den individuellen Entwicklungsbedarf der Bewerber und bestimmt ihre weitere Entwicklung.

Eine ähnliche Wirkung entfaltet das Leitbild, wenn es als Grundlage für die Jahresgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern dient. Diese systematisch angelegten Gespräche bieten Raum für einen kritisch-konstruktiven Rückblick auf das im letzten Jahr Erreichte, legen aber auch die Ziele für die nächste Periode fest.

Weitere Einsatzmöglichkeiten für das Leitbild

Das Leitbild-Motto kann auf Broschüren gedruckt und in Anzeigen eingesetzt werden. Zusammen mit dem Logo Ihres Betriebes stärkt es den Wiedererkennungseffekt und das äußere Erscheinungsbild. Auch über diese regelmäßige Präsenz wird es den Mitarbeitern sowie externen Partnern bekannt.

Wenn Sie die Leitsätze Ihres Unternehmens im Internet und in einer gesonderten Broschüre nutzen möchten, empfiehlt es sich, sie ohne die Erläuterungssätze zu veröffentlichen. Zwar ist Transparenz bei externen Partnern und potenziellen Kunden vertrauensbildend, in den Erläuterungen sind jedoch so viele Details über den internen Aufbau und die Arbeitsweise des Unternehmens enthalten, dass sie das Verständnis für Außenstehende erschweren.

Die Dokumentation und die Ergebnisse aller Umsetzungsmaßnahmen fließen in das vorhandene Berichtswesen ein, zum Beispiel in den Qualitäts- oder den klassischen Geschäftsbericht. Diese werden in den Leitbild-Reviews (Rückschau) vorgestellt und diskutiert. Hier werden die wichtigsten Entwicklungsvorhaben „revidiert" – also genau betrachtet und bewertet. Das Review wird als Workshop vorbereitet, mit festem Zeitplan und Tagesordnung.

8 Beispiele aus der Praxis

Analog der Vorgehenstypen in Kapitel 3 stellen wir Ihnen vier praxisnahe Beispiele aus der BGW-Beratungsarbeit vor. Die Beispiele schildern die Situation der jeweiligen Einrichtung und ihre Arbeitsweise. Zum besseren Verständnis finden Sie im Anhang auch die jeweiligen Leitbilder:

8.1 St. Josef- und St. Elisabeth-Hospital gGmbH, Kliniken der Ruhr-Universität Bochum

Das Unternehmen

Das St. Josef- und St. Elisabeth-Hospital ist Teil der St. Elisabeth-Stiftung und kann auf eine über 150-jährige Krankenhaustradition zurückblicken. Als katholisches Universitätsklinikum befindet es sich im Spannungsfeld zwischen karitativem Auftrag und Spitzenmedizin nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Etwa 2.100 Mitarbeiter betreuen die Patienten der mit ca. 970 Betten ausgestatteten Einrichtung in zwei Betriebsstätten und 18 Fachabteilungen. Das Krankenhaus bildet Mediziner, Kranken- und Kinderkrankenschwestern und -pfleger, Hebammen und Physiotherapeuten aus. Seit dem Frühjahr 2005 ist das Unternehmen nach dem KTQ-Verfahren zertifiziert. Das Krankenhaus ist Mitglied im Deutschen Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser.

Die Ausgangssituation

Im Jahr 2000 entschieden sich Kuratorium, Geschäftsführung und Krankenhausbetriebsleitung für einen umfangreichen Leitbildprozess. Führungskräfte und Mitarbeiter haben das Leitbild dann gemeinsam in den Jahren 2001 bis 2003 entwickelt. Anlass für den Leitbildprozess waren die Fusion der beiden Betriebsstätten und der Aufbau des Qualitätsmanagementsystems. Ziel der Leitbildentwicklung war es unter anderem, das Zusammenwachsen der beiden Betriebsstätten zu fördern und eine gemeinsame Identität aufzubauen. Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagementprojekt führte das Krankenhaus eine Mitarbeiter- und eine Kundenbefragung durch. Für das Leitbildprojekt wurde eine eigene Projektstruktur mit Schnittstellen zum Gesamtprojekt eingerichtet. Das Gesamtprojekt einschließlich der Leitbildentwicklung wurde mit externer Beratung durchgeführt.

Das gewählte Verfahren

Die Entwicklung des Leitbildes erfolgte nach dem so genannten Gegenstromprinzip. Dabei werden die Vorteile des top-down- („von oben nach unten") und des bottom-up-Ansatzes („von unten nach oben") miteinander verbunden, was die Mitarbeiterbeteiligung auch für große Einrichtungen praktikabel macht. Ausgangspunkt für die Leitbildentwicklung war ein zweitägiger Startworkshop (WS 1) der oberen Führungsebene aller Berufsgruppen und der Trägervertreter.

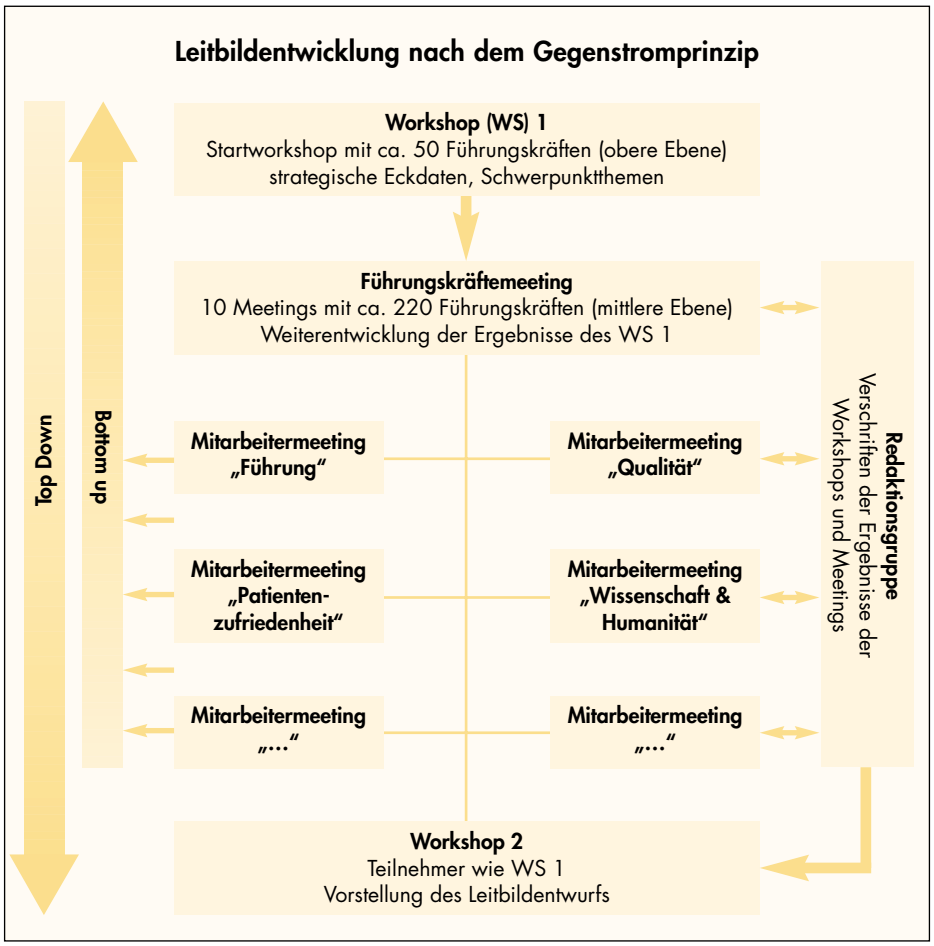


Abbildung 13

Der Workshop legte die strategischen Eckdaten fest und entwickelte die Schwerpunktthemen für das Leitbild, die dann als Leitplanken den gesamten Prozess steuerten. Mit der Begrenzung und Zielformulierung nahm die Krankenhausführung ihre strategische Verantwortung wahr. Da die Beschäftigten ihre Handlungs- und Denkspielräume kannten, konnten Frustrationen von vorneherein vermieden werden.

Im nächsten Schritt brachte eine berufsgruppenübergreifende Leitbildredaktionsgruppe mit Hilfe externer Beratung und eines Kommunikationsdesigners die in den verschiedenen Meetings geäußerten Ideen, Vorschläge und Impulse zu Papier. Nach der oberen Führungsebene beteiligte sich jetzt auch die mittlere Führungsebene in zehn Führungskräfte-Meetings. Aus diesen gingen erste Ideen für die Leitbildtexte hervor.

Die so entstandenen Textentwürfe wurden in themenbezogenen Mitarbeitermeetings präsentiert und dort nochmals bearbeitet. In den moderierten Mitarbeitermeetings stellten Führungskräfte, externe Berater oder Experten in einem Kurzvortrag die jeweiligen Leitbildthemen vor. Dann wurden vorhandene Meinungen und Ideen der Mitarbeiter herausmoderiert und dokumentiert. Die Mitarbeiter konnten auch an mehreren Meetings teilnehmen. Insgesamt beteiligten sich im Verlauf der zwei Jahre ca. 500 Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv an der Leitbildentwicklung.

Der abschließende Leitbildtext wurde den Teilnehmern des WS 1 in einem zweiten Workshop vorgestellt und dann im Trägergremium verabschiedet. In der „Woche des Leitbildes" überreichten Geschäftsführung und Betriebsleitung den Mitarbeitern die Leitbildbroschüre persönlich und stellten sich den Fragen der Mitarbeiter an einem Informationsstand.

Die Leitsätze sind:

1. Wir handeln nach unserem christlichen Verständnis von Menschenwürde. Für uns als Christen ist jeder Mensch von Gott nach seinem Bild geschaffen und damit ein bevorzugter Ort der Gegenwart Gottes, von Gott gewollt, geliebt und angenommen.
2. Wissenschaft und Humanität in der Medizin gehören für uns zusammen. Die Würde des Menschen ist oberste Richtschnur für unser Handeln.
3. Wir stehen für Patientenzufriedenheit und ständige Verbesserung der Patientenversorgung. Bei allem, was wir tun, steht der Patient im Mittelpunkt.
4. Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität haben für uns hohe Priorität.Unser umfassendes Qualitätsmanagementverfahren ist europaweit anerkannt.
5. Wir stehen für Mitarbeiterzufriedenheit. Wir arbeiten gern in unseren Einrichtungen.
6. Wir stehen für Dialog. Kommunikation nutzen wir für ein lebendiges Miteinander.
7. Unser Wissen, unsere Haltung, unser Menschenbild geben wir gerne weiter. Ausbildung und berufliche Bildung sind uns Verpflichtung.
8. Unser christliches Ethos und unser unternehmerisches Handeln stehen im Einklang. Als Universitätsklinikum unter katholischer Trägerschaft haben wir eine besondere Stellung und Verpflichtung.
9. Führung bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Menschen, Aufgaben und unserem christlichen Menschenbild.
   Die Arbeit unserer Führungskräfte ist eine wichtige Dienstleistung. Sie tragen eine hohe Verantwortung für die ihnen unterstellten Mitarbeiter und für die Arbeitsergebnisse in ihrem Bereich.
10. Wir sind Pfeiler und Kooperationspartner im Gesundheitswesen. Im Gesundheitswesen des Ruhrgebiets gehen wir gezielte Partnerschaften ein.

Der vollständige Leitbildtext ist einsehbar unter www.klinikum-bochum.de (St. Josef- und St. Elisabeth-Hospital » wir über uns » Leitbild » pdf-Download).

Die Umsetzung des Leitbildes

Zur Umsetzung des Leitbildes wurde die Schnittstelle zum Qualitätsmanagement genutzt. Der Leitbildtext ist Ausdruck der Vision des Krankenhauses. Zwischen dem angestrebten Soll-Zustand und dem Ist-Zustand gibt es mehr oder weniger große Diskrepanzen, die über die Umsetzungsaktivitäten verringert werden sollen. Im Rahmen des Qualitätsmanagements wurde eine umfangreiche Organisationsdiagnose u.a. in Form einer Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management) durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Bewertung und der Mitarbeiter- und Kundenbefragung bildeten die Basis für die Formulierung von Qualitätszielen. Dabei stand die Frage im Vordergrund: „Wenn das Leitbildziel erreicht werden soll, was muss kurz- und mittelfristig getan werden, um sich von der derzeitigen Ausgangsposition dem Ziel zu nähern?".

Die Qualitätsziele wurden in einem Workshop mit Fach- und Führungskräften als konkret überprüfbare Messgrößen formuliert.

- Zum Thema Führung: Bis zum Zeitpunkt X werden mit 90 Prozent aller Mitarbeiter strukturierte Jahresgespräche geführt.
- Zum Thema Patientenorientierung: In unseren Kliniken wird kein Patient außerhalb des Patientenzimmers (z. B. auf dem Flur) untergebracht.

Über die Qualitätsziele findet die Leitbildumsetzung Eingang in den Qualitätsentwicklungsplan, der jährlich aktualisiert wird. Dort wurden alle Maßnahmen und Projekte aufgeführt und von der Geschäftsführung verabschiedet. Bereits umgesetzte Themen und Projekte sind beispielsweise das „Sozialethische Forum" und Ethik-Schulungen für Ärzte, die Aufnahme in das Netz gesundheitsfördernder Krankenhäuser oder die Kooperation mit einer Fitness-Einrichtung für die Mitarbeiter.

Außerdem wurde das BGW-Organisationsberatungsprojekt zur Prävention von Rückenerkrankungen erfolgreich gestartet. Mittlerweile haben 80 Prozent der Mitarbeiter im Pflegedienst einen Kinästhetik-Grundkurs besucht.

Die Leitbildumsetzung ist auch Thema der Jahresgespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzen und im Programm des Fort- und Weiterbildungsinstituts. Dort sind die Fortbildungsthemen den Leitbildschwerpunkten zugeordnet. Jeder neue Mitarbeiter erhält am Einführungstag das Leitbild überreicht, wobei auch inhaltlich auf das Leitbild eingegangen wird. In allen Bereichen des Unternehmens sind die Kernaussagen des Leitbildes auf Postern veröffentlicht.

Insgesamt gesehen war die Leitbildentstehung als offener und beteiligungsorientierter Prozess bereits Teil der Leitbildumsetzung. Die dort erprobte Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen, Bereiche, Betriebsstätten und Berufsgruppen hatte wesentlichen Anteil an der Identifizierung der Beschäftigten mit dem Gesamtunternehmen.

8.2 Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken

Das Unternehmen:
Die Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken ist eine Kette unabhängiger Gesellschaften mit einer gemeinsam beauftragten Verwaltung. Aufgabe und Kompetenz sind Eltern-Kind-Kuren, vornehmlich für allein reisende Mütter sowie Schwerpunktkuren, unter anderem bei Mehrlingsgeburten und adipösen Kin-

dern. In den zehn Kliniken an Nord- und Ostsee sowie in Bayern sind insgesamt ca. 380 Angestellte beschäftigt, fast ausschließlich Frauen.

Die Ausgangssituation

Mit leichtem zeitlichen Vorlauf wurde parallel zur Entwicklung eines einheitlichen Leitbildes der Aufbau eines zertifizierungsfähigen Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001 begonnen. In einigen Häusern lagen also schon Qualitätsziele vor, als der Leitbildprozess begann.

Das gewählte Verfahren:

Im August 2004 traf sich eine Gruppe von Klinikleiterinnen und der zuständigen Regionalleitung Nord mit den BGW-Beratern. Das daraufhin entwickelte Konzept wurde mit allen Klinikleiterinnen diskutiert, von der Geschäftsführung verabschiedet und ab November umgesetzt. Insgesamt erstreckte sich der Erarbeitungs-Zeitraum über fünf Monate. Das fertige Leitbild trat im Juni 2005 in Kraft. Die beiden Regionalleitungen übernahmen die Projektkoordination, unterstützt durch die QM-Beauftragte der Hauptverwaltung.

Die zentrale Methode der Leitbildentwicklung waren Großgruppenveranstaltungen in den beteiligten Häusern, an denen im günstigsten Fall alle zu dem Zeitpunkt anwesenden Beschäftigten teilnehmen konnten. Da die Winterruhe für die Veranstaltungen genutzt wurde, konnte allerdings ein Teil der Belegschaft nicht teilnehmen.

Das gewählte Verfahren trägt den Namen „Klinikencafé":

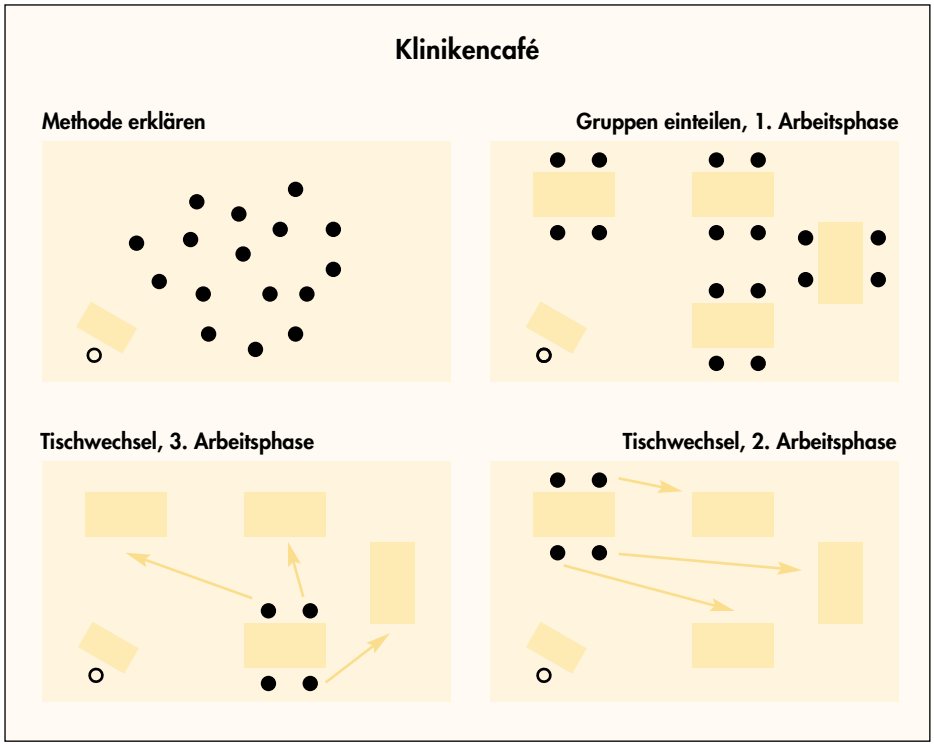


Abbildung 14

Die Mitarbeiterinnen waren eingeladen, zu den vorgegebenen Themen jeweils etwa 40 Minuten ihre Ideen und Ziele auszutauschen. Festgehalten wurde dann bewusst nur der Gruppenkonsens.

Nach Ablauf der Zeit wurden die Tische gewechselt und ein weiteres Thema bearbeitet; eine Kollegin blieb am Tisch zurück, um der nächsten Gruppe das gestellte Thema zu erläutern. Die dritte und letzte Tischrunde präsentierte die Ergebnisse im Plenum, jeweils zum Ende der zwei angesetzten Runden am Vor- und Nachmittag. Die Beteiligungsquote lag zwischen 35 und 80 Prozent. Das gewählte Verfahren ermöglichte allen Anwesenden die Mitarbeit an sechs von insgesamt zehn Themen; alle Themen wurden im Plenum verabschiedet.

Nach dieser Auftaktphase verdichtete eine Arbeitsgruppe aus Leiterinnen und Beratern das gesamte Material zu einem ersten vorformulierten Entwurf, unterstützt von einem Journalisten.

In einem weiteren Verfahren erfolgte ein mehrstufiger Abstimmungsprozess zwischen Geschäftsführung, Konferenz der Klinikleiterinnen und Belegschaften:

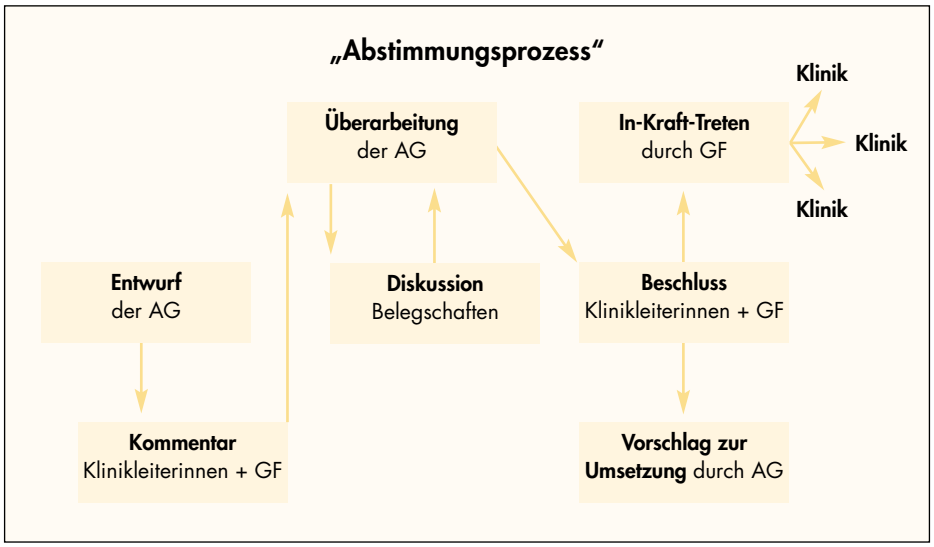


Abbildung 15

Der erste Entwurf der AG wurde auf zwei Regional-Meetings der Klinkleiterinnen sowie der Geschäftsführung diskutiert, kommentiert und unverändert den Belegschaften vorgestellt. Ergänzt durch Anmerkungen und Kommentare legte die AG ein endgültiges Leitbild vor, das nochmals vorgetragen und verabschiedet im Juni 2005 verbindlich in Kraft trat.

Ausblick auf die Umsetzung

Der Vorschlag für die Umsetzung des Leitbildes befindet sich zur Zeit noch in der Diskussion. Er sieht eine individuell unterschiedliche Umsetzung des Leitbildes in den einzelnen Kliniken der Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind vor. Unter anderem soll in jeder Klinik eine eigene Leitbild-Anpassung erfolgen, ein Leitbild-Kümmerer benannt werden und die Qualitätsziele aus den Leitsätzen

entwickelt und miteinander abgeglichen werden. Die ehemalige Arbeitsgruppe koordiniert als Klinik übergreifender Steuerkreis die Aktivitäten.

Bereits umgesetzt ist in der Klinik Inntaler Hof die konsequente Ableitung der Qualitätspolitik aus den Leitsätzen. Die Klinik strebt für Herbst 2005 eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 an (vgl. Kapitel 5.3.1). In einem zweitägigen Workshop wurden aus den Leitsätzen der Arbeitsgemeinschaft Qualitätsziele für die Klinik entwickelt. Für jedes Ziel wurden die Mittel und Wege zur Zielerreichung und zur Überprüfung festgelegt.

Leitsatz/Erläuterung heißt für uns ...
das erreichen wir mit .....
das prüfen wir durch ...

8.3 Körperbehindertenzentrum Oberschwaben

Das Unternehmen:
Das Körperbehindertenzentrum Oberschwaben KBZO ist eine Komplexeinrichtung der Wohlfahrtspflege und Mitglied im DPWV (Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband). Sie ist als private Stiftung bürgerlichen Rechts organisiert. Oberstes Organ ist der Aufsichtsrat, in dem unter anderem Vertreter des Landes Baden-Württemberg und der Elternschaft sitzen und der den geschäftsführenden Vorstand bestellt.

Die Stiftung gliedert sich in
- eine Heimsonderschule bestehend aus
  – Schulkindergärten,
  – allgemein bildenden Schulen,
  – beruflichen Schulen mit
    - Berufsvorbereitungsjahr,
    - gewerblicher,
    - kaufmännischer und
    - hauswirtschaftlicher Sonderberufsfachschule,
  – Schülerwohnheimen,
- einen Erwachsenenbereich mit
  – Werkstatt für Menschen mit Behinderung,
  – Wohnbereichen für Erwachsene,
- Verwaltung und Technik.

Im KBZO betreuen fast 600 Beschäftigte, unterstützt durch Zivildienstleistende und junge Menschen im Freiwilligen Sozialen Jahr, insgesamt etwa 1.000 Kinder, Jugendliche und erwachsene Menschen mit Behinderungen.

Die Ausgangssituation
Das KBZO vereinbarte Anfang 1997 mit der BGW eine Beratung, um die Umsetzung des Arbeitssicherheitsgesetzes offensiv anzugehen. Während dieses Beratungsgesprächs wurde die Idee zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes geboren, damit sicheres und gesundes Arbeiten nachhaltig in die anstehenden Entwicklungsprozesse implementiert werden kann.

Da sich das KBZO zuvor in finanziellen Schwierigkeiten befand, in deren Folge der Stiftungsvorstand abgelöst wurde, war ein tatsächlicher Neuanfang nötig. Aufsichtsrat und neuer Vorstand wünschten eine Neuorientierung, um dem Versorgungsauftrag in der Region weiterhin gerecht werden zu können.

Das gewählte Verfahren
Nach einem Vorgespräch mit der beratenden Aufsichtsperson der BGW im Januar 1997 trafen sich der pädagogische Vorstand und der Betriebsratsvorsitzende zu einer zweitägigen Klausursitzung, um ein Konzept für die Leitbilderstellung (Projektskizze) und eine Lösung des Gesamtproblems zu erarbeiten. Die Moderation übernahm die BGW. Die Ergebnisse wurden in zwei verpflichtenden Dienstbesprechungen allen Beschäftigten vorgestellt und diese zur Mitarbeit eingeladen.

Ab September wurden die unterschiedlichen Leitsätze anfangs in zwei Projektgruppen erarbeitet, bestehend aus je drei Führungskräften und drei Mitarbeitern der verschiedenen Einrichtungen. Auch dieses Mal übernahm die BGW die Moderation sowie die Berichterstattung gegenüber den beiden Auftraggebern (Lenkungsausschuss). Danach setzten die beiden Projektgruppen ihre Arbeit selbstständig fort.

Nachdem sich die Projektgruppen ihre Ergebnisse gegenseitig vorgestellt hatten, vereinten sie sich zu einer Gruppe, um den Leitsatz „Mitarbeiter" gemeinsam zu erarbeiten. Hierzu fand im Dezember 1997 eine Mitarbeiterbefragung zur Ist-Zustands-Beschreibung statt. Zum Teil sind diese Ergebnisse im Sinne einer Schwachstellenanalyse in die Leitbilderstellung eingeflossen.

Die ausgearbeiteten Leitsätze wurden im Frühjahr 1998 mit dem Vorstand und Betriebsrat als Auftraggeber des Prozesses abgestimmt und verabschiedet. Anschließend wurden alle Mitarbeiter in einer Broschüre über das Leitbild informiert. In weiteren verpflichtenden Dienstbesprechungen stellte die Leitbildgruppe das Leitbild und den Weg dorthin vor und übergab jedem Mitarbeiter ein persönliches Exemplar. Später erfolgte darüber hinaus eine Veröffentlichung im Internet.

Abbildung 16

Die Umsetzung des Leitbildes

Die Teilnehmer der beiden Projektgruppen erhielten in der Endphase der Leitbilderstellung von der BGW eine Schulung in Moderationstechniken, um in ihren Abteilungen selbständig und unterstützend die Umsetzung des Leitbildes voranzubringen. Die Qualifizierung half den Projektgruppen auch, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu diskutieren und systematisch Gesundheitsrisiken zu erheben.

Gleichzeitig wurde eine interne Fachkraft für Arbeitssicherheit ausgebildet, die selbst an der Leitbilderstellung beteiligt war. Sie fungiert als Stabsstelle bei der Umsetzung eines integrativen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Organisationsentwicklung und Führungsprozesse sollen das Leitbild darüber hinaus in das tägliche Arbeitsleben integrieren.

Im Jahre 2003 wurde mit den Arbeiten zur Implementierung eines QM-Systems begonnen. Das Leitbild ist hierbei eine wichtige Basis für die KBZO-Unternehmensziele.

Aktualisierung des Leitbildes
Von Anfang an stand fest, dass das Leitbild in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden sollte, um die eingeleiteten Prozesse und neue Entwicklungen in das Leitbild einbeziehen zu können. Im Frühjahr 2004 wurde die Leitbildgruppe um eine Überarbeitung des KBZO-Leitbildes gebeten, auch weil der Leitsatz „Kompetenz" bei der ersten Auflage noch nicht fertig war. Bis auf drei Mitglieder, die in der Zwischenzeit das KBZO verlassen haben und die durch drei neue ersetzt wurden, besteht die Leitbildgruppe fort. Die Gruppe brachte auch den Wunsch ein, einen Leitsatz zum sicheren und gesunden Arbeiten zu erarbeiten. Diesem Wunsch hat der Lenkungsausschuss entsprochen. Ebenso wurde der fehlende Leitsatz zur „Kompetenz" entwickelt sowie einzelne Leitsätze redaktionell überarbeitet.

Im Sommer 2005 erscheint das ergänzte und überarbeitete Leitbild.

Parallel zur Leitbildüberarbeitung wurde das Projekt „Rückengerechtes Arbeiten" begonnen und aktiv durchgeführt. Die Arbeitsweise orientiert sich an den BGW-Beratungskonzepten zur Organisationsentwicklung. In einer Inhouse-Veranstaltung schulte die BGW Multiplikatoren. Haushaltsmittel zur Beschaffung von technischen und anderen Hilfsmitteln sowie Praxisanleitung wurden und werden von der Stiftung bereitgestellt. In 2006 sind eine zweite Mitarbeiterbefragung zur Evaluation des Leitbildprozesses sowie Folgemaßnahmen wie Qualitätssystem, Führungskräfteentwicklung und Gesundheitsförderung geplant.

8.4 meritus Seniorenzentrum Wagenfeld

Das Unternehmen
Die meritus Seniorenzentrum Wagenfeld Betriebsgesellschaft mbH (nachstehend meritus Seniorenzentrum genannt) wurde zum 1. Januar 2002 gegründet. Träger der Einrichtung ist die meritus Seniorenzentrum GmbH, die noch ein weiteres Pflegeheim betreibt.

Im meritus Seniorenzentrum arbeiten ca. 25 Mitarbeiter im Bereich Pflege und Verwaltung. Weitere 13 Mitarbeiter sind in der Hauswirtschaft und Haustechnik angestellt. Der überwiegende Anteil der Mitarbeiter ist in Teilzeit beschäftigt.

Gemäß dem Versorgungsvertrag verfügt die Einrichtung über 54 vollstationäre Pflegeplätze. Kurzzeitpflege wird in Form eingestreuter Pflegeplätze angeboten.

Die Ausgangssituation
Auslöser für den Leitbildprozess war sowohl ein gewisser „Druck von außen" – Stichwort: Pflegeversicherungsgesetz – als auch die mittelfristig angestrebte Zertifizierung nach DIN ISO. Aber auch die Stärkung der Identifikation mit

dem Betrieb, die Erarbeitung klarer Richtlinien für eine gemeinsame, gute Arbeit und die Erhöhung der Arbeitseffektivität waren Gründe für die Leitbildentwicklung.

Das gewählte Verfahren

Die zentrale Arbeit am Leitbild wurde von einer siebenköpfigen Projektgruppe geleistet. Diese setzte sich zusammen aus dem Geschäftsführer und Heimleiter des Seniorenzentrums, der stellvertretenden Pflegedienstleitung und Leitung eines der beiden Wohnbereiche, dem Leiter des Bereichs Küche und Service, einer Betriebsrätin und zwei Beschäftigten aus Verwaltung und Service.

Im Vorfeld wurde das Vorhaben auf einer Belegschaftsversammlung allen Beschäftigten vorgestellt; die Resonanz war allerdings gering. Das abstrakte Thema sprach die wenigsten Beschäftigten an und weckte kaum Neugier.

Die zentrale Arbeit in der Projektgruppe folgte einem vorgegebenen „roten Faden" von fünf Arbeitsschritten, die hier grafisch dargestellt werden:

- **Wo kommen wir her? – Unsere Vergangenheit**
  Diese Phase der Leitbildentwicklung diente dazu, sich auf die „Wurzeln" der Einrichtung zu besinnen und zu klären, welche eigenen Beweggründe für die Arbeit in der Einrichtung von Bedeutung sind. Dies erfolgte in einem moderierten Gespräch, die Ergebnisse wurden auf Flip-Charts visualisiert.

- **Wo stehen wir jetzt? – Unsere Gegenwart**
  In diesem Arbeitsschritt ging es um die Reflexion und Bewertung des Berufsalltages im Seniorenzentrum. Ziel war, die Ist-Situation der Einrichtung zu beschreiben und anschließend aufzuzeigen, wo Schwachpunkte zu finden sind. Es wurden Fragen erörtert wie zum Beispiel:
  – Welche neuen, wichtigen Entwicklungen nehmen wir in unserer Branche wahr?
  – Was kennzeichnet sie?
  – Wie wirken sie sich auf unser Seniorenzentrum aus?
  – Welches öffentliche Image haben wir jetzt?
  – Wie steht es um unsere Chancen im Wettbewerb?
  – Wer sind unsere wichtigsten Kooperationspartner? Welche Rolle spielen in unserer Einrichtung die Kirchengemeinden?
  – Welche Wirkung hat unsere Arbeit auf andere?
  – Wie gehen die Menschen in unserem Seniorenzentrum miteinander um?
    - Bewohner untereinander
    - Beschäftigte untereinander
    - Beschäftigte und Bewohner
    - Beschäftigte und Angehörige
  – Woher wissen wir, dass die Zukunft unseres Seniorenzentrums gesichert ist? Was haben wir bisher dafür getan?

Auch diese Arbeitsphase fand in Form eines moderierten und visualisierten Gespräches statt.

- **Wo wollen wir hin? Unsere Vision für die Zukunft**
  Im Mittelpunkt dieses Arbeitsschrittes stand die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die das zukünftige Wohin und Wie des Seniorenzentrums aufzeigt. Aus den gesammelten Karten zum Thema „Seniorenzentrum Wagenfeld im Jahr 2008" wurde von der Projektgruppe anschließend ein gemeinsamer Text verfasst, der das Leben und Arbeiten in der Einrichtung im Jahr 2008 genau beschreibt (Idealbild).

- **Leitbildthemen auswählen**
  Als Einstieg in die folgende Entwicklungsphase wurden durch die Beraterin die zentralen Anforderungen an den Aufbau eines Leitbildes eingebracht und anhand einiger Beispiele erläutert. Anschließend verständigte sich die Projektgruppe auf eigene Leitbildthemen:
  – Die Einrichtung als Unternehmen (Präambel)
  – Bewohner
  – Führung
  – Mitarbeiter
  – Arbeits- und Gesundheitsschutz
  – Qualität und Wirtschaftlichkeit

- **Leitsätze formulieren und Leitbild in Form bringen**
  Zu jedem Leitbildthema wurde in der Projektgruppe per Kartenabfrage die Frage bearbeitet „Was ist uns im Hinblick auf das Thema, zum Beispiel die Bewohner, besonders wichtig?" Die Antworten auf diese Frage mussten positiv formuliert werden.

  Die ausgefüllten Moderationskarten wurden zunächst nach Themen gebündelt; anschließend wurde jedes Themenbündel in ein oder zwei Sätzen zusammengefasst. Alle gefundenen Sätze (= Erläuterungen) wurden schließlich zu einem prägnanten übergeordneten Leitsatz zusammengefasst.

  Die so entstandene „Rohfassung" des Leitbildes wurde dann von einem erfahrenen Journalisten sprachlich überarbeitet.

  Die Projektgruppe stellte den so entstandenen ersten Leitbildentwurf in den Dienstbesprechungen zur Diskussion. An dieser Stelle wurden auch die Äußerungen der Beschäftigten, die sich jetzt sehr viel Konkreteres unter einem „Leitbild" vorstellen konnten, in den Entwurf eingearbeitet.

  Die letzte Fassung wurde dann von der Geschäftsleitung genehmigt und allen Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung bekannt gegeben und ausgehändigt.

Die Umsetzung des Leitbildes

Für die Umsetzung des Leitbildes wurde in der Projektgruppe ein Fragenkatalog zur Selbstbewertung erstellt. Dazu sammelte sie zu den verschiedenen Leitsätzen Prüffragen, so dass jede Mitarbeiterin und jede Führungskraft zu jedem beliebigen Zeitpunkt das eigene Handeln und Verhalten im Hinblick auf das Leitbild überprüfen kann. Der Fragenkatalog wurde mit der Präsentation des Leitbildes auf der Belegschaftsversammlung an alle Mitarbeiter verteilt. Zusätzlich hängt das Leitbild in allen Arbeitsbereichen im Haus.

Darüber hinaus wurde vereinbart, das Leitbild eng mit dem vorhandenen QM-System zu verknüpfen und als Ausgangspunkt für dessen Weiterentwicklung zu nutzen. Hierfür wurde im Leitbildprozess die Grundlage gelegt, indem eine Dienstvereinbarung „Projekte" erarbeitet wurde. Weiterhin wurde geregelt, Führungskräfte im Hinblick auf das Leitbild regelmäßig zu schulen und das Leitbild vier Mal im Jahr in internen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen zu thematisieren. Für jede Veranstaltung wird ein Schwerpunktthema aus dem Leitbild ausgewählt und bearbeitet.

Für die anstehende Bewohner- und Mitarbeiterbefragung dient das Leitbild als Ausgangspunkt.

Auch bei der Neueinstellung von Mitarbeitern und der Aufnahme von neuen Bewohnern wird das Leitbild eingesetzt. Ein Mal im Jahr wird die weitere Umsetzung des Leitbildes in der Leitungsrunde besprochen und weitere Umsetzungsschritte werden konkret vereinbart.

Literatur

Zum Thema Leitbild

Brand eins, Schwerpunktheft Leitbilder, 6. Jahrgang, Heft 06 Juli/ August 2004 (www.brandeins.de)

Bruno Bongard und Franz Schwarzkopf: Viele Ideen, ein Profil. Methoden der Leitbildentwicklung und Zielbestimmung für engagierte Teams, Don Bosco, München 2000

Renate Buber und Harald Fasching (Hrsg.): Leitbilder in Nonprofit-Organisationen. Entwicklung und Umsetzung, Management Book Service, Wien 1999

Volker Belzer (Hrsg.): Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Hampp, Mering 1999

Knut Bleicher: Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart – Zürich 1994

Entwicklung eines persönlichen Leitbildes

Lothar J. Seiwert: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt, Campus Verlag, Frankfurt – New York, 2003

BGW Ratgeber Gesundheits- und Mobilitätsmanagement rund um die Leitbildentwicklung

Für die Arbeit in Kleinbetrieben: RGM 1 – Gesundheitsworkshops in Kleinbetrieben

Zur Umsetzung des Leitbildes in Veränderungsmaßnahmen:

RGM 10 – Projektmanagement – eine Einführung

RGM 4 – Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung

RGM 12 – Moderation von Projektgruppen und Gesundheitszirkeln

RGM 2 – Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis

Informationen im Internet

Beispiel: Leitbild des KBZO: www.kbzo.de, „Über uns“ » „Unternehmensleitbild“

Beispiel: Leitbild des St. Josef- und St. Elisabeth-Hospitals: www.klinikum-bochum.de, St. Josef- und St. Elisabeth-Hospital » wir über uns » Leitbild » pdf-Download

Gesundheits- und Mobilitätsmanagement – ein Beitrag zur Unternehmensentwicklung

Qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind besonders im Dienstleistungsbereich eine wichtige Ressource für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Ein in die betrieblichen Managementsysteme integriertes Gesundheits- und Mobilitätsmanagement leistet einen entscheidenden Beitrag zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Aktivitäten im Bereich des Gesundheits- und Mobilitätsmanagements zahlen sich deshalb aus und bringen das Unternehmen auch in Bezug auf den Aufbau eines Qualitätsmanagements und geplante Zertifizierungen weiter.

Betriebliches Gesundheits- und Mobilitätsmanagement …

- sichert und entwickelt gesundheitserhaltende und -fördernde Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch die Entzerrung von verdichteten Arbeitsabläufen.
- erhält und verbessert die Sicherheit auf Dienst- und Arbeitswegen, zum Beispiel durch systematisches Fuhrparkmanagement.
- integriert den Schutz des Menschen bei der Arbeit und die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren in die betrieblichen Prozesse, zum Beispiel durch regelmäßige Gefährdungsermittlungen und -beurteilungen.
- fördert die aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, zum Beispiel im Rahmen von Gesundheitszirkeln.
- ermöglicht und fördert die Mobilität der Beschäftigten, zum Beispiel durch den Abbau von Mobilitätsbarrieren für Mitarbeiter mit Behinderungen.
- koordiniert die gesundheitsfördernden Aktivitäten im Betrieb, zum Beispiel durch Gesundheitszirkel.
- ermittelt Zahlen, Daten und Fakten zur Mitarbeitergesundheit und Mobilität, zum Beispiel im Rahmen betrieblicher Gesundheitsberichte oder durch Mitarbeiterbefragungen.

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) unterstützt den Aufbau und die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheits- und Mobilitätsmanagements durch einen eigenständigen Bereich in den zentralen Präventionsdiensten. Wir bieten Ihnen unter anderem:

- Beratung
- Unterstützung bei der Ist-Analyse
- Seminare und Trainings
- Fachveröffentlichungen, Ratgeber und Informationsmaterial
- Vermittlung externer Berater für die Projektbegleitung
- Durchführung von Informationsständen im Betrieb und Unterstützung bei Veranstaltungen.

Sprechen Sie uns an. Wir geben Ihnen gerne ausführliche Informationen über die Leistungen der BGW und die Konditionen für die Inanspruchnahme.

Kontakt Gesundheitsmanagement: (040) 202 07 - 960
Kontakt Mobilitätsmanagement: (040) 202 07 - 964
Fahrsicherheitstrainings: (040) 202 07 - 9914

Anhang

„Freude ist, wenn jemand zu mir sagt: „Fühle Dich wie zu Hause!" – und es mir sofort gelingt."
(Rainer Haak)

meritus-Seniorenzentrum Wagenfeld Unternehmensleitbild

Präambel
Wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leitungskräfte des „meritus-Seniorenzentrums Wagenfeld", sehen das Seniorenzentrum als ein modernes und soziales Unternehmen an, das stationäre Pflege-, Betreuungs- und Serviceleistungen für ältere Menschen anbietet. Der Name des Unternehmens leitet sich aus dem Wort „Meritum" (der Verdienst) ab, was wir als „sich um jemanden verdient machen" verstehen.

Wir bieten ein Zuhause zum Wohlfühlen
Das meritus-Seniorenzentrum bietet alten Menschen eine wohnliche Umgebung, die zum Wohlfühlen einlädt. Unser Haus zeichnet sich durch ein vielseitiges Freizeit- und Beschäftigungsangebot aus, was auch einen abwechslungsreichen Speiseplan einschließt.

Die Individualität jedes Einzelnen in der Gemeinschaft ist uns sehr wichtig: Wir orientieren unser Handeln an den Wünschen und Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner, geben die notwendige Hilfestellungen im Alltag und richten unsere Pflege gezielt auf jede einzelne Person aus.

Unser Betreuungskonzept ist darauf ausgerichtet, die eigenständige Persönlichkeit der Bewohnerinnen und Bewohner so zu fördern, dass – bei aller vorhandenen Pflegebedürftigkeit – die Selbstständigkeit so weit wie möglich erhalten bleibt. Dies erreichen wir, indem wir die Ressourcen der Bewohnerinnen und Bewohner stärken und im täglichen Arbeitsablauf berücksichtigen.

Wir achten auf ein gutes Miteinander im Team
Gute Teamarbeit und persönliche Einsatzbereitschaft bilden das Fundament für ein harmonisches Arbeits- und Betriebsklima. Diese gute Zusammenarbeit erreichen wir durch umfassende Information und Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie durch gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung. Gegenseitiger Respekt und ein freundlicher und menschlicher Umgang miteinander sind für uns selbstverständlich.

Auf eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre zwischen allen, die bei uns leben und arbeiten, legen wir besonderen Wert. Wir loben und nehmen Lob gerne an.

Wir führen ohne einzuengen
Unsere Führungskräfte nehmen koordinierende und beratende Aufgaben für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahr. Sie besitzen Vorbildfunktion.

Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiterschaft ist durch Offenheit, Partnerschaftlichkeit und Vertrauen gekennzeichnet. Zu den Aufgaben der Führungskräfte gehört es, die Leistungsfähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Sie informieren die Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Mitarbeiterschaft und bedienen sich dabei einer offenen Kommunikations- und Informationsstruktur. Kontrollen gestalten sie transparent und führen sie – soweit es möglich ist – teamorientiert durch.

Wir setzen Arbeits- und Gesundheitsschutz aktiv um
Wir legen Wert auf Sicherheit und vorbeugenden Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Dies erreichen wir durch regelmäßige praxisorientierte Informationen, Schulungen und Unterweisungen über relevante Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die Bereitstellung und die Verwendung der erforderlichen persönlichen Schutzausrüstung und der qualifizierte Einsatz von Hilfsmitteln (z.B. Lifter) sind für uns ebenso selbstverständlich wie das Arbeiten nach den neuesten Hygienestandards.

In allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stehen wir in einem engem Austausch mit dem Betriebsarzt, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Berufsgenossenschaft.

Wir arbeiten wirtschaftlich
Wir wollen unsere Einrichtung langfristig erhalten und sind bestrebt, das eingesetzte Eigenkapital zu vermehren. Den Bestand des Seniorenzentrums sichern wir durch eine hochwertige pflegerische und betreuende Arbeit. Wir verbinden unseren hohen Qualitätsanspruch mit einem ausgewogenen Preis-/ Leistungsverhältnis.

Die inhaltliche Weiterentwicklung des Unternehmens richtet sich an den Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen unserer – auch künftigen – Bewohnerinnen und Bewohner aus. Die damit zusammenhängenden Innovationen und Visionen orientieren sich an gesellschaftlich und sozialpolitisch gewollten und realisierbaren Ideen.

Um die Arbeitsplätze zu erhalten und den Erfolg des Unternehmens zu fördern, nehmen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Verpflichtung zu wirtschaftlichem Arbeiten ernst und gehen mit den eingesetzten Sachmitteln verantwortungsvoll um. Der Wettbewerb mit anderen Unternehmen motiviert uns, durch innovatives Denken und Verhalten unsere Leistungsfähigkeit zu verbessern und neue Angebote zu erschließen.

Wir leben Qualität

Wir legen Wert auf eine zuverlässige, lösungsorientierte und qualitativ gute Arbeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – als einzelne Persönlichkeiten wie auch in ihrem speziellen Beziehungsgeflecht zum Team – setzen innerhalb unseres Qualitätsmanagementsystems das Leitbild und die Qualitätsziele der Einrichtung um.

Wir verbessern unsere Qualität kontinuierlich durch gezielte Selbstkontrolle, durch Qualitätszirkel und Verbesserungsvorschläge. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten kompetent und qualifizieren sich kontinuierlich durch Fort- und Weiterbildung. Sie zeichnen sich durch ein selbstständiges, selbstkritisches und selbstverantwortliches Arbeiten gemäß vorgegebener oder gemeinsam entwickelter Aufgabenstellungen, Zuständigkeiten, Zielkonzeptionen und Verhaltensrichtlinien aus. Wir sehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Sinne als das größte „Kapital" unserer Einrichtung an.

Wir suchen die Zusammenarbeit mit Angehörigen, Ärzten und Therapeuten und sind für sie jederzeit ansprechbar. Das örtliche und kirchliche Gemeinwesen sowie die ehrenamtlich Mitarbeitenden binden wir aktiv in unsere Arbeit ein.

Unsere Aufgaben und Tätigkeiten orientieren wir an den Bedürfnissen, den Wünschen und der Biographie unserer Bewohnerinnen und Bewohner. Dies schließt die Anwendung festgelegter Standards ein. Wir legen Wert auf ein ansprechendes und sauberes Erscheinigungsbild des Unternehmens. Wir verstehen Beschwerden und Kritik als Ansporn und nehmen sie zum Anlass, Fehler zu beseitigen und künftig die Qualität unserer Arbeit zu verbessern.

Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken
Leitmotto: Neue Kraft für's Leben

Leitmotiv

Die „Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken" ist ein Zusammenschluss eigenständiger Betriebe, die privatwirtschaftlich geführt werden. Wir arbeiten als Dienstleistungsunternehmen mit Krankenkassen und Rentenversicherern zusammen und sind bundesweit der größte Anbieter im Bereich der Vorsorge- und Rehabilitationsmaßnahmen für Eltern und Kinder. Durch unsere Arbeit leisten wir einen anerkannten und wertvollen Beitrag für die Gesellschaft. Unser Ziel ist die Gesundheitsförderung, die wir als Hilfe zur Selbsthilfe verstehen.

Unsere Kliniken behandeln und betreuen Mütter, Väter und deren Kinder. Sie führen Maßnahmen durch, die in § 111a SGB V gesetzlich verankert sind (auch Privatpatientinnen und Privatpatienten können diese Leistungen in Anspruch nehmen). Die Kliniken sind eigenständig und arbeiten dennoch eng zusammen. Sie messen sich gerne untereinander, wenn es darum geht, die besten Leistungen zu erzielen. Um dies zu unterstützen, tritt die Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken in den Bereichen Administration, Marketing und Distribution nach außen und innen einheitlich auf. Dies ermöglicht einen Vergleich der einzelnen Kliniken mit dem Ziel einer optimalen Marktpositionierung.

Die Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken sieht es als ihre Aufgabe an, die Kliniken beim Erreichen ihrer strategischen und operativen Ziele zu unterstützen. Die Klinikkonzepte sind auf die Bedürfnisse der Patienten ausgerichtet und werden im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben ständig weiter entwickelt. Die Therapie-Ansätze folgen dabei dem Gedanken einer ganzheitlichen Behandlung: Entscheidend ist nicht der kurzfristige Erfolg, sondern die nachhaltige Wirksamkeit der Maßnahmen.

Die ständige Verbesserung unserer Leistungen ist uns sehr wichtig. Eine Vielzahl von internen und externen Maßnahmen zur Qualitätssicherung ermöglichen langfristig unseren Erfolg. Besonderen Wert legen wir dabei auf das Engagement und die Qualifikation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken wählt die Standorte ihrer Kliniken gemäß den verschiedenen Indikationen ihrer Patientinnen und Patienten nach gesundheitsfördernden und heilklimatischen Aspekten aus. So erhalten die einzelnen Betriebe durch ihre jeweilige Lage spezifische Profile, welche sich im Rahmen der gesamten Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken zu einem umfassenden Leistungsspektrum ergänzen. Die individuelle Ausstattung der Kliniken, die landschaftlich reizvolle Lage und der hohe Freizeitwert tragen zum Wohlbefinden der großen und kleinen Patienten bei.

Leitsätze

Allgemeiner Vorsatz vor den Leitsätzen:
In unserem Leitbild ist an einigen Stellen von „Kunden" die Rede. Wir meinen mit diesem Begriff Patientinnen und Patienten, Kostenträger, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Lieferanten der Arbeitsgemeinschaft und der Kliniken. Diese Kundendefinition orientiert sich an der DIN ISO 9001:2000.

Unter dem Begriff „Führungskräfte", der ebenfalls im Text genannt ist, verstehen wir die Geschäftsleitung, die Klinikleitungen sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für einzelne Positionen verantwortlich zeichnen.

1. Information / Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der „Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken" zeichnet sich durch einen respektvollen Umgang aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander aus. Dies schafft Wertschätzung und Akzeptanz auf allen Ebenen des Unternehmens. Eine solche Unternehmenskultur fördert die Patienten- und Mitarbeiter-Zufriedenheit und stärkt das Image unserer Kliniken. Die Geschäftsführung schafft die Voraussetzungen für eine effiziente Kommunikation.

Unser Ziel ist die reibungslose Kommunikation zwischen allen Bereichen des Unternehmens. Wir geben alle dazu benötigten Informationen rechtzeitig, regelmäßig und gezielt nach innen und außen weiter. Wir drücken uns dabei sachlich und präzise aus.

Die Kommunikations-Wege, -Zuständigkeiten und -Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und machen die Organisation der Betriebe transparent. Ihre Beschreibung ist verständlich formuliert und allen Mitarbeitern bekannt.

2. Qualität

Unser höchster Qualitätsanspruch gilt der Gesundheit des Menschen.

Mit unserem umfassenden und gut strukturierten Qualitätsmanagement verfolgen wir klare Ziele. Das wichtigste Ziel unseres Unternehmens ist die Zufriedenheit der Patienten. Unser Anspruch an Qualität ist es, realistische Erwartungen der Patientinnen und Patienten zu erfüllen und wenn möglich zu übertreffen. Durch unser Qualitätsmanagement sichern wir darüber hinaus die Mitarbeiterzufriedenheit, die Wettbewerbsfähigkeit und die Arbeitsplätze im gesamten Unternehmen.

Das bei uns verwendete Qualitätsmanagement-System ist allgemein anerkannt und geprüft. Mit seiner Hilfe sichern und verbessern wir die Qualität unserer Arbeit in einem kontinuierlichen Prozess.

Um unser QM-System lebendig zu halten, legen wir Wert auf regen Ideenaustausch und aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei wir auf die Bereitschaft aller Beteiligten vertrauen. Wir identifizieren uns mit unserer Arbeit, sind stolz auf ihre Qualität und vermitteln dies in der Öffentlichkeit. Wir Führungskräfte sichern unser erfolgreiches Qualitätsmanagement-System durch die Bereitstellung der nötigen Ressourcen.

3. Führung und Zusammenarbeit

Wir Führungskräfte sind uns unserer Vorbildwirkung bewusst und handeln danach.

Wir führen unser Unternehmen wirtschaftlich, qualitätsbewusst sowie kundenorientiert in die Zukunft.

Wir erarbeiten auf Basis der strategischen Unternehmensziele und unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realistische Detailziele auf Klinikebene und geben sie bekannt.

Wir Führungskräfte identifizieren uns mit den Unternehmenszielen.

Wir arbeiten sachlich und zielgerichtet zusammen, indem wir unsere eigenen Fähigkeiten engagiert einbringen. Unsere Teamarbeit ist geprägt von Respekt, Akzeptanz und Hilfsbereitschaft.

Wir Führungskräfte erkennen die Leistung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und zeigen unsere Wertschätzung aufrichtig und deutlich. Wir sind offen für Vorschläge unserer Mitarbeiter, stehen Veränderungen aufgeschlossen gegenüber und prüfen Umsetzungsmöglichkeiten bereitwillig. Wir drücken Kritik konstruktiv, höflich und sachlich aus und erwarten das gleiche Verhalten uns gegenüber. Wir sind uns unserer Vorbildfunktion für eine offene Kommunikation bewusst.

Wir übertragen Aufgaben an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vertrauen in ihre Fähigkeiten. Wir machen ihnen die mit der jeweiligen Arbeit verbundene Verantwortung bewusst. Wir tragen die Verantwortung für ihr Handeln mit. Selbstständiges Handeln unserer Mitarbeiter lassen wir entsprechend ihren Kompetenzen zu und fördern es.

4. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Unternehmen betrachtet seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großer Wertschätzung. Ihre berufliche Weiterbildung hat hohe Priorität. Zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden.

Ziel unserer Personalentwicklung ist es, die fachliche und soziale Kompetenz aller Mitarbeiter kontinuierlich zu prüfen und zu fördern.

Wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln eigenverantwortlich und dem Unternehmen gegenüber loyal. Unser Verhalten gegenüber Kollegen und Kunden ist bestimmt von Respekt, Toleranz und Zuverlässigkeit. Durch Teamfähigkeit und Flexibilität schaffen wir ein positives Arbeitsumfeld. Wir stellen dem Unternehmen unsere fachliche Kompetenz uneingeschränkt zur Verfügung und sind bereit, uns ständig weiterzuentwickeln.

5. Patientinnen und Patienten

Unser Handeln ist darauf ausgerichtet, realistische Erwartungen von Patientinnen und Patienten sowie Begleitpersonen zu erfüllen. Wir vertrauen dabei auf unsere umfangreiche fachliche und soziale Kompetenz.

Wir pflegen unseren Patienten gegenüber einen offenen und aufrichtigen Umgangsstil, der von Hilfsbereitschaft und Höflichkeit geprägt ist.

Unsere Patienten kommen aus sehr unterschiedlichen Lebenssituationen in unsere Kliniken. Sie haben eine große Bandbreite an Bedürfnissen und sehr vielfältige Erwartungen an ihren Aufenthalt bei uns. Wir sind uns dessen bewusst und gehen auf die individuelle Persönlichkeit jedes Einzelnen ein.

Wir erwarten, dass der Patient seine Eigenverantwortung ernst nimmt und mit uns vertrauensvoll, offen und ehrlich zusammenarbeitet.

6. Gesundheit / Arbeitsschutz

Die körperliche, geistige und soziale Gesundheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bildet die Basis für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Die Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken stellt die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zur Sicherung der Mitarbeitergesundheit und des Arbeitsschutzes zur Verfügung. Sie leistet dies in einem Maß, das zum Teil über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht.

Alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie internen und externen Fachkräfte arbeiten Hand in Hand, um die gesetzlichen Anforderungen für den Gesundheits- und Arbeitsschutz zu erfüllen. Das Unternehmen bietet allen Mitarbeitern ihren Aufgaben und Fähigkeiten entsprechende Arbeitsbedingungen, um ihnen den Erhalt ihrer Gesundheit zu ermöglichen.

Der Präventionsgedanke durch Weiterbildung und Sensibilisierung aller Beschäftigten steht im Vordergrund.

Wir Mitarbeiter pflegen aktiv und eigenverantwortlich unsere Gesundheit; nur gesund sind wir leistungsfähig und für unsere Arbeit motiviert. Wir fördern ein Arbeitsklima, das geprägt ist von Gesundheitsbewusstsein. Wir tragen mit unserer positiven Arbeitseinstellung und der Nutzung der gesundheitsfördernden Angebote zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei.

7. Umgang mit Ressourcen
Wir setzen unsere Ressourcen zielgerichtet und verantwortungsvoll für den Bestand und das Wachstum des Unternehmens sowie für die Zufriedenheit unserer Kunden ein.

Alle unsere Maßnahmen sind auf ein wirtschaftliches Arbeiten ausgerichtet. Eine leistungsgerechte Vergütung sichert unsere Marktposition. Unser Ziel ist ein gefestigtes und gesundes Unternehmen.

Durch den sorgsamen Umgang mit vorhandenen und neuen Ressourcen wollen wir die wirtschaftliche Basis des Unternehmens sichern. Wir arbeiten kostenbewusst und planen Investitionen gezielt und vorausschauend. Wir streben den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg jeder einzelnen Klinik und die Sicherung der Arbeitsplätze an. Wir sind uns bewusst, dass die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens in Wechselwirkung mit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Verwendung der natürlichen Ressourcen steht.

Wir verstehen das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter als wertvolle Ressource für die Entwicklung der Arbeitsgemeinschaft Eltern & Kind Kliniken. Die Erhaltung eines gesunden ökologischen Umfeldes ist uns wichtig. Wir sind Vorbild für umweltbewusstes Denken und sensibilisieren die Patientinnen und Patienten für den sorgsamen Umgang mit endlichen Rohstoffen und mit der Natur.

8. Klinikkonzepte
Unsere Kliniken sichern durch ein angemessenes Leistungsspektrum die ganzheitliche und interdisziplinäre Rehabilitation und Prävention im Rahmen der gesetzlichen Bedingungen.

Unsere Klinikkonzepte sind auf eine langfristige und nachhaltige Wirksamkeit ausgerichtet.

Jede Klinik baut ihre individuellen Stärken entsprechend ihrer jeweiligen Fachkompetenz und ihrer regionalen Besonderheiten aus.

Unsere Präventions- und Reha-Konzepte basieren auf einem ganzheitlichen Verständnis von geistiger, körperlicher und sozialer Gesundheit. Bei der Umsetzung dieser Konzepte arbeiten alle Abteilungen in den Kliniken eng zusammen. Die Klinikkonzepte verfolgen das Ziel, Patientinnen und Patienten zur Veränderung ihrer Lebensführung und zu einer gesunden Lebensweise zu motivieren.

Die Klinikkonzepte betonen die wichtige Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der individuellen Betreuung der Kunden. Die Förderung ihrer Eigenkompetenz motiviert sie zu einer eigenverantwortlichen und gesunden Lebensweise.

9. Zusammenarbeit Kliniken – Hauptverwaltung
Klare und allen bekannte Strukturen und Vorgaben ermöglichen eine effektive Zusammenarbeit zwischen Kliniken und Hauptverwaltung.

Die Zusammenarbeit zwischen Kliniken und Hauptverwaltung ist geprägt von respektvollem und offenem Umgang. Die Kommunikation zeichnet sich durch Transparenz und reibungslosen Informationsaustausch aus.

Die Klinikleitungen werden in wirtschaftlich relevante Entscheidungen einbezogen. Ihre persönlichen Fachkompetenzen und Ressourcen werden bereits im frühen Stadium der Entscheidungsfindung genutzt.

10. Öffentlichkeitsarbeit
Wir vermitteln mit unserer Öffentlichkeitsarbeit den Wert und die Bedeutung unserer Arbeit für die Gesellschaft.

Unsere Öffentlichkeitsarbeit zeigt ein positives Erscheinungsbild des Unternehmens und berücksichtigt alle internen und externen Zielgruppen. Dies wird durch eine übergreifende Koordination gefördert. Wir richten die Darstellung unserer Leistungen nach den Schwerpunkten und regionalen Besonderheiten der einzelnen Kliniken aus.

Das Unternehmens-Image hat eine positive Wirkung auf die personellen Ressourcen und wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten unseres Unternehmens. Wir verstehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Botschafter unserer Unternehmenskultur.

Muster einer Kommunikationsmatrix

	Groß-gruppe	AG/ Zirkel	Einzel-gespräch	Bestehende Meetings	Beleg-schafts-versamm-lung	Info-Blatt	Poster	Haus-Zeitung	Lokal-Zeitung
Mitarbeitende operativ									
Mitarbeitende Leitend									
externe MA									
Patienten/ Bewohnerinnen									
Angehörige									
Kostenträger • GKV • BG • andere									
Lieferanten • Medizin • Pflegemittel • Nahrung • etc.									
Weitere									

Broschürenbestellung

BGW
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege
Zentrale Präventionsdienste
Bereich Gesundheits- und Mobilitätsmanagement
Pappelallee 35/37 · 22089 Hamburg

Wünschen Sie weiterführende Informationen zu unseren Angeboten?
Mit diesem Formular können Sie Informationen zu weiteren
Veröffentlichungen sowie das Seminarangebot der BGW anfordern:

Fax: (040) 202 07 - 916

Ratgeber für die betriebliche Praxis:

Bitte kreuzen Sie die gewünschten Ratgeber an.

- ☐ RGM 1: Gesundheitsworkshops in Kleinbetrieben
- ☐ RGM 2: Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis
- ☐ RGM 4: Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung
- ☐ RGM 10: Projektmanagement - Eine Einführung
- ☐ RGM 12: Moderation von Projektgruppen und Gesundheitszirkeln
- ☐ RGM 13: Ratgeber Leitbildentwicklung

Das Seminar- und Beratungsangebot der BGW

- ☐ Wir interessieren uns für das Seminarprogramm der BGW
- ☐ Wir interessieren uns für das Beratungsangebot der BGW

Ihre Anschrift:

Betrieb: _____

Ansprechpartner: _____

Straße _____

PLZ / Ort _____

Tel: _____

Fax _____

E-Mail _____

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: „Organisationselemente“, Seite 12
Abbildung 2: „externe Organisationsbeziehungen“, Seite 13
Abbildung 3: „Idealtypische Verteilung des Ressourcenaufwands im Leitungs- und Beteiligungsmodell“, Seite 15
Abbildung 4: „SWOT-Analyse“, Seite 18
Abbildung 5: Kommunikationsmatrix, fiktiv ausgefüllt, Seite 23
Abbildung 6: „Pfeildiagramm“, Seite 24
Abbildung 7: „Zielkaskade hin zu Prüffragen“, Seite 24
Abbildung 8: Das Europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM), Seite 28
Abbildung 9: „Deming-Zyklus“, Seite 29
Abbildung 10: „Wertschöpfungskette in Humandienstleisterungen“, Seite 31
Abbildung 11: „Ausbalancierte Unternehmensstrategie“, Seite 31
Abbildung 12: Beispiel: Zielvereinbarungen und Wechselwirkungen, Seite 32
Abbildung 13: Leitbildentwicklung nach dem Gegenstromprinzip, Seite 36
Abbildung 14: Klinikencafé, Seite 39
Abbildung 15: „Mehrstufige Abstimmung des Leitbildes“, Seite 40
Abbildung 16: Ablauf der Leitbilderstellung im KBZO, Seite 43

Kontakt

Grundsätzliches und Beitragsfragen

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
Hauptverwaltung

Pappelallee 35/37 · 22089 Hamburg
Telefon (040) 202 07 - 0
Telefax (040) 202 07 - 24 95
Internet www.bgw-online.de

Versicherungsfälle und Leistungen – Bezirksverwaltungen

Berlin
Karlsruher Straße 19/22 · 10711 Berlin
Telefon (030) 896 85 - 0
Telefax (030) 896 85 - 25

Bochum
Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum
Telefon (0234) 30 78 - 0
Telefax (0234) 30 78 - 525

Delmenhorst
Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst
Telefon (04221) 913 - 0
Telefax (04221) 913 - 525

Dresden
Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden
Telefon (0351) 86 47 - 0
Telefax (0351) 86 47 - 525

Hamburg
Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg
Telefon (040) 41 25 - 0
Telefax (040) 41 25 - 525

Karlsruhe
Neureuter Straße 37 b · 76185 Karlsruhe
Telefon (0721) 97 20 - 0
Telefax (0721) 97 20 - 525

Köln
Bonner Straße 337 · 50968 Köln
Telefon (0221) 37 72 - 0
Telefax (0221) 37 72 - 525

Magdeburg
Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg
Telefon (0391) 60 90 - 5
Telefax (0391) 60 90 - 625

Mainz
Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz
Telefon (06131) 808 - 0
Telefax (06131) 808 - 525

München
Wallensteinplatz 3 · 80807 München
Telefon (089) 350 96 - 0
Telefax (089) 350 96 - 525

Würzburg
Röntgenring 2 · 97070 Würzburg
Telefon (0931) 35 75 - 0
Telefax (0931) 35 75 - 525

Präventionsdienste (Bezirksstellen)

Berlin
Karlsruher Straße 19/22 · 10711 Berlin
Telefon (030) 896 85 - 208
Telefax (030) 896 85 - 209

Bochum
Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum
Telefon (0234) 30 78 - 401
Telefax (0234) 30 78 - 425

Delmenhorst
Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst
Telefon (04221) 913 - 401
Telefax (04221) 913 - 509

Dresden
Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden
Telefon (0351) 86 47 - 402
Telefax (0351) 86 47 - 424

Hamburg
Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg
Telefon (040) 41 25 - 648
Telefax (040) 41 25 - 645

Hannover (Außenstelle von Magdeburg)
Anderter Straße 137 · 30559 Hannover
Telefon (0511) 563 59 99 - 91
Telefax (0511) 563 59 99 - 99

Karlsruhe
Neureuter Straße 37 b · 76185 Karlsruhe
Telefon (0721) 97 20 - 151
Telefax (0721) 97 20 - 160

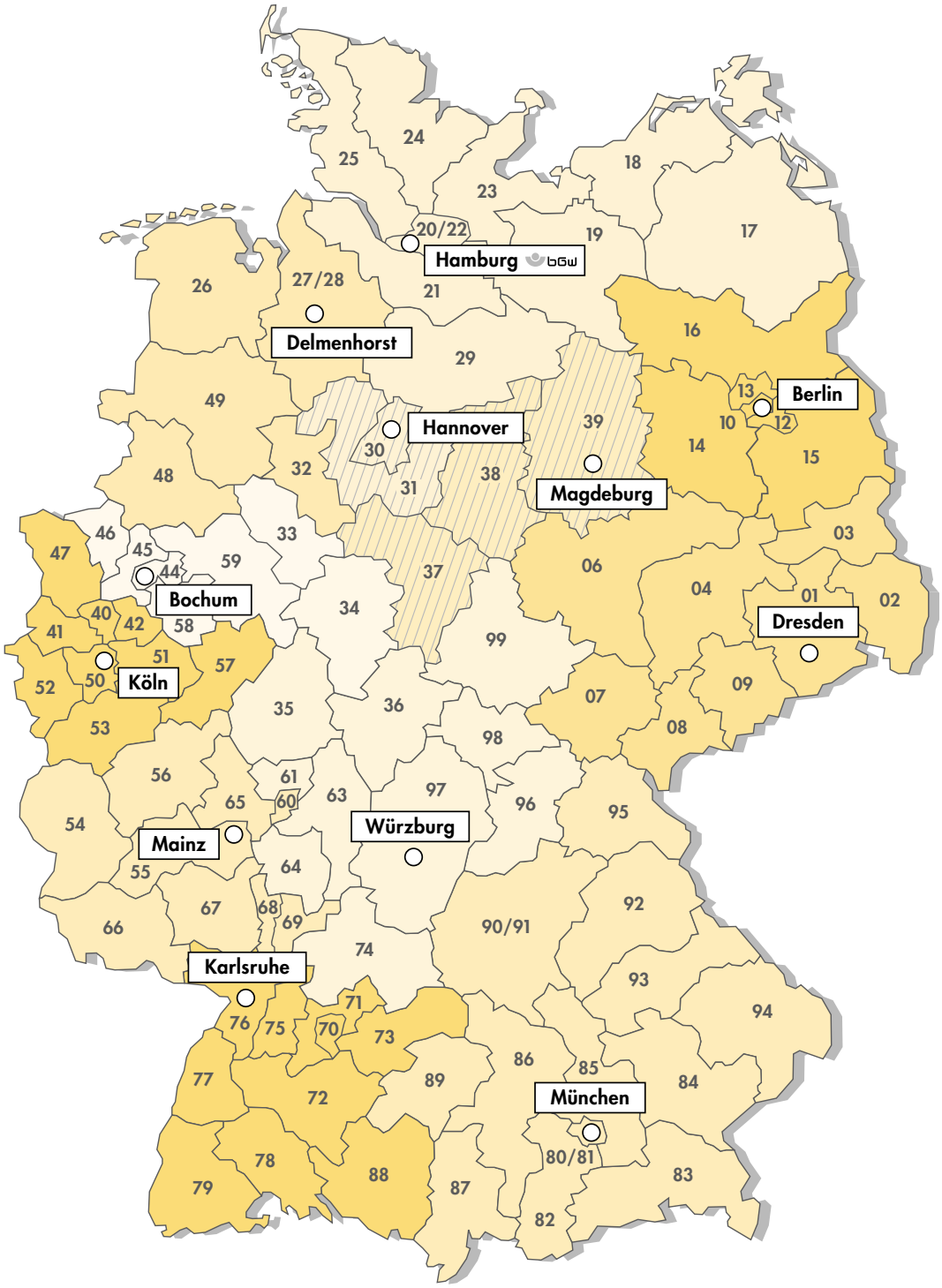
Köln
Bonner Straße 337 · 50968 Köln
Telefon (0221) 37 72 - 440
Telefax (0221) 37 72 - 445

Magdeburg
Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg
Telefon (0391) 60 90 - 608
Telefax (0391) 60 90 - 606

Mainz
Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz
Telefon (06131) 808 - 201
Telefax (06131) 808 - 202

München
Wallensteinplatz 3 · 80807 München
Telefon (089) 350 96 - 141
Telefax (089) 350 96 - 149

Würzburg
Röntgenring 2 · 97070 Würzburg
Telefon (0931) 35 75 - 501
Telefax (0931) 35 75 - 524



Auf der obigen Karte finden Sie die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort jeweils zuständig ist. Jede Region ist in viele Bezirke aufgeteilt. Die Nummern der Bezirke entsprechen den ersten beiden Ziffern der Postleitzahlen. Sie müssen also nur die ersten beiden Ziffern Ihrer Postleitzahl auf der Karte heraussuchen, um zu wissen, welche Stelle der BGW für Sie zuständig ist.

Pappelallee 35/37 · 22089 Hamburg · www.bgw-online.de

bgw
Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege