

## HILFESTELLUNG ZUR FORMULIERUNG EINES „LEITBILDES MIT MEHRWERT“

Wir weisen darauf hin, dass das vorliegende Dokument im geistigen Eigentum der Universität für Weiterbildung Krems verbleibt.

Die Anleitung dient Bildungsorganisationen zur Unterstützung beim Erarbeiten eines Leitbildes. Jede weitergehende Nutzung, insbesondere die Vervielfältigung und Verbreitung (zB in online Medien) und jede Form von gewerblicher Nutzung sowie die Weitergabe an Dritte – auch in Teilen oder in überarbeiteter Form – ist untersagt.

### **CERT NÖ**

Universität für Weiterbildung Krems  
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30  
3500 Krems

Tel.: +43 (0)2732 893 2263

E-Mail: [certnoe@donau-uni.ac.at](mailto:certnoe@donau-uni.ac.at)

Homepage: [www.certnoe.at](http://www.certnoe.at)

## Definition und Zweck eines Leitbildes

Ein Leitbild beschreibt einen Wertekatalog, nach dem sich die Organisation langfristig orientiert, wodurch sowohl nach außen als auch nach innen eine klare Ausrichtung und Beständigkeit des Unternehmens signalisiert wird (Kühl, 2017). Mit den formulierten Werten wird ein Versprechen über Zielvorstellungen gegeben, die sich in der Unternehmensausrichtung und Gestaltung der Bildungsarbeit wiederfinden.

Ein aussagekräftiges Leitbild ist handlungsanleitend für die Aktivitäten der Organisation und gibt einen Orientierungsrahmen für die Schwerpunktsetzung der täglichen Arbeit und für zu treffende Entscheidungen. Bei zu pauschal umschriebenen Leitbildern fehlt dieser klare Handlungsrahmen und es kann zu Unsicherheiten bei Mitarbeiter\_innen aber auch externen Personen wie potentiellen Teilnehmer\_innen / Kund\_innen kommen (Ernst, 2000).

## Ein Leitbild mit Mehrwert

Ein Leitbild mit Mehrwert zeigt das Selbstverständnis des Unternehmens und gibt konkrete Antworten auf Fragen wie „Wer sind wir“, „Was sind wir nicht“, „Was macht uns aus“, „Was macht uns speziell“, „Wie erreichen wir unsere Ziele/Mission“, „Wie handeln wir“, „Wie verhalten wir uns gegenüber Mitarbeiter\_innen, Kund\_innen“ etc. (Ebert, 2021).

Im Leitbild soll keine Aneinanderreihung von ambitionierten Zukunftsvisionen aufgelistet, sondern eine passgenaue Beschreibung der Haltung der jeweiligen Organisation dargelegt werden. Mit einem Leitbild soll eine klare Positionierung erreicht werden, durch die sich das Unternehmen von anderen Mitbewerber\_innen differenziert. Häufig benutzte Schlagworte (wie etwa lernende Organisation, Teamarbeit, kooperativer Führungsstil, Nachhaltigkeit) und Phrasen (wie etwa „Der Kunde ist König“ oder „Unsere Mitarbeiter\_innen sind unser wichtigstes Kapital“) sagen wenig über das konkrete Unternehmen aus und sollten daher vermieden werden. Durch die Verwendung solcher allgemein akzeptierten Formulierungen ähneln sich die Leitbilder vieler Unternehmen und der unverwechselbare Charakter der einzelnen Organisation wird nicht hervorgehoben. (Kühl, 2017)

Ein Leitbild sollte genutzt werden, um Mitarbeiter\_innen, Kund\_innen/Teilnehmer\_innen, Referent\_innen und anderen Stakeholdern eine aussagekräftige Beschreibung über die Handlungs- und Leitgrundsätze des Unternehmens und seiner Positionierung im spezifischen Marktumfeld zu bieten. Besonders die jüngeren Generationen (Y, Z) erachten ein Leitbild nur für sinnvoll, wenn es den spezifischen Unternehmenscharakter deutlich macht (Lüthy, 2021).

## Prozess zur Erstellung eines Leitbildes

Die Leitbilderstellung ist keine ausschließliche „Chefsache“ und sollte mit Einbindung der Mitarbeiter\_innen in einem Prozess zur Festlegung eines gemeinsamen Wertekataloges erarbeitet werden. Damit wird einerseits die Akzeptanz des Leitbildes erhöht und andererseits können sich interessante Aspekte ergeben, die bisher von der Geschäftsführung nicht berücksichtigt wurden.

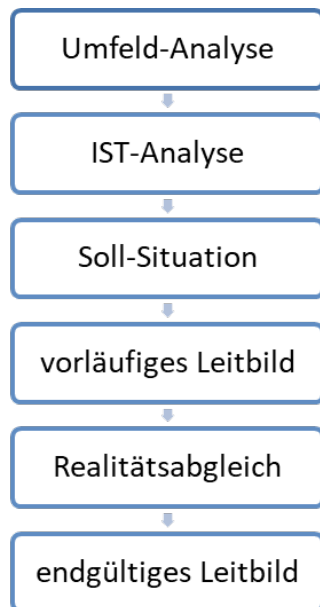


Abb. 1: Prozess zur Leitbilderstellung, eigene Darstellung

Zu Beginn des Prozesses ist es ratsam, sich über das genaue Umfeld der Organisation Gedanken zu machen und diese präzise zu beschreiben.

Danach sollte die Meinung der Mitarbeiter\_innen zur jetzigen Situation des Unternehmens eingeholt werden. Diese IST-Analyse kann in Workshops oder Einzelgesprächen erhoben werden. Im Anschluss können Positionierungswünsche (Soll-Situation) erhoben und diskutiert werden.

Nachdem das Management/Geschäftsführung die vorläufigen Hauptaussagen für das Leitbild formuliert hat, sollte es noch einmal zu einem gemeinsamen Realitätsabgleich kommen. (Kühl, 2017)

Der Prozess zur Erstellung eines Leitbildes bedarf sicherlich eines gewissen Aufwandes, aber nur so gelingt es, die Besonderheiten der jeweiligen Organisation hervorzuheben. Ein Leitbildprozess kann auch zur gemeinsamen internen Sinnfindung, Veränderung der Unternehmenskultur und zur Motivation der Mitarbeiter\_innen beitragen (Ebert, 2021).

Zusammenfassende Tipps und anleitende Fragestellungen
1. Verzicht von häufig verwendeten Schlagworten/Phrasen
2. Keine Aneinanderreihung von bloßen Wunsch- und Zukunftsvorstellungen
3. Fokussierung auf wesentliche Aspekte, die die Besonderheit des Unternehmens ausmachen
4. Miteinbeziehung der Mitarbeiter_innen bei der Leitbilderstellung (kein Top-down Ansatz)
5. Evaluierung des bestehenden Leitbildes anhand folgender Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hat das Leitbild Orientierungswirkung?</li> <li>○ Ist das Leitbild für das Unternehmen handlungsanleitend?</li> <li>○ Beschreibt das Leitbild tatsächlich das reale Handeln der Organisation (Realitätsabgleich)?</li> <li>○ Wird das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens und dadurch die Abgrenzung zu Mitbewerber_innen deutlich?</li> <li>○ Würden die Mitarbeiter_innen ihr Leitbild aus einer Reihe anonymisierter Leitbilder wieder erkennen?</li> </ul>

Tab. 1: Tipps und Fragestellungen für die Leitbilderstellung, eigene Darstellung

Bei Rückfragen:  
 CERT NÖ  
 Universität für Weiterbildung KREMS  
 Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30  
 3500 KREMS  
 Tel.: +43 (0)2732 893 2263  
 E-Mail: [certnoe@donau-uni.ac.at](mailto:certnoe@donau-uni.ac.at)  
 Homepage: [www.certnoe.at](http://www.certnoe.at)

#### Literatur (Auswahl)

Ebert, H. (2021). Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Führungskommunikation. In: Einwiller, S., Sackmann, S., Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 221-236). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ernst, J. (2000). Profil zeigen! Die Leitbildentwicklung als notwendige Voraussetzung für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit. In: Nährlich, S., Zimmer, A. (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen* (S. 225-244). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, S. (2017). *Leitbilder erarbeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lüthy, A. (2021). Vom Leitbild zur wertorientierten Unternehmensführung. In Lange, J. (Hrsg.), *Wertorientierte Führung in Theorie und Praxis* (S. 87-102). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.