

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung und theoretische Grundlagen	1
1.1 Begriffliche Abgrenzung und Definition	3
1.2 Funktionen eines Leitbildes	4
1.2.1 Nach innen gerichtete Funktionen	5
1.2.2 Nach außen gerichtete Funktionen	10
1.3 Wege der Leitbildentwicklung	13
1.3.1 Leitbildentwicklung zwischen bottom-up und top-down	13
1.3.2 Einflussfaktoren auf die Art der Leitbildentwicklung	15
1.4 Organisationstheoretische Grundlagen des bottom-up Ansatzes der Leitbildentwicklung	21
1.4.1 Grundlagen der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse	22
1.4.2 Die Rolle der Mitarbeiterbeteiligung	25
1.4.3 Bedeutung und Begründung einer externen Begleitung	28
1.5 Zwischenfazit: Prämissen der Leitbildentwicklung	30
Literatur	37
2 Phase 0: Die Vorbereitung der Leitbildentwicklung	41
2.1 Auftragsklärung	43
2.1.1 Vorgespräche	43
2.1.2 Klärung formaler Rahmenbedingungen	46
2.1.3 Klärung inhaltlicher Rahmenbedingungen	50
2.1.4 Vorschlag einer maßgeschneiderten Prozessarchitektur	52
2.1.5 Beratervertrag	55
2.2 Einbindung von Führungskräften	55
2.2.1 Bedeutung der Einbindung	55
2.2.2 Die Gestaltung der Einbindung	57
2.3 Startschuss der Leitbildentwicklung: Kick-off-Veranstaltung	62
2.3.1 Ziele der Kick-off-Veranstaltung	62
2.3.2 Inhalte der Kick-off-Veranstaltung	64
Literatur	70

3 Phase 1: Die Identifikation von Leitbildthemen.....	71
3.1 Vorbereitung der Themenidentifikation	73
3.1.1 Gruppeneinteilung	73
3.1.2 Termingestaltung und Einladung zu den Terminen.....	75
3.2 Durchführung der Themenidentifikation	76
3.2.1 Begrüßung und Einführung	76
3.2.2 Brainstorming zur Themenidentifikation	79
3.2.3 Verdichtung zu Themenkomplexen.....	80
3.2.4 Individuelle Bewertung der Themenkomplexe	80
3.2.5 Feedback und Abschluss	81
3.3 Auswertung der Themenidentifikation	83
3.3.1 Dokumentation der einzelnen Termine	83
3.3.2 Übergreifende Auswertung der Brainstorming-Ergebnisse	83
3.4 Präsentation der Ergebnisse	85
3.4.1 Erläuterung der Auswertungsmethodik.....	86
3.4.2 Darstellung der Brainstorming-Ergebnisse	87
3.4.3 Was kann der Leitbildprozess (nicht) leisten?.....	88
3.4.4 Der Leitbildprozess im Detail	89
3.4.5 Der nächste Schritt: Der erste Kleingruppenterrn	95
Literatur	95
4 Phase 2: Die Erarbeitung von Leitbildinhalten.....	97
4.1 Vorbereitungen zur Erarbeitung von Leitbildinhalten	100
4.1.1 Gruppeneinteilung.....	100
4.1.2 Termingestaltung der Klein- und Sprecherguppenarbeit	102
4.2 Der erste Kleingruppenterrn.....	103
4.2.1 Vorstellungsrunde als Einstieg	104
4.2.2 Regeln der gemeinsamen Gruppenarbeit	105
4.2.3 Wahl des Sprecherteams.....	107
4.2.4 Vorbereitung auf die Diskussion der Leitbildthemen.....	110
4.2.5 Protokollierung des ersten Kleingruppenterrns	110
4.3 Kleingruppenterrne zur Erarbeitung der Leitbildinhalte.....	111
4.3.1 Struktur der Kleingruppenterrne.....	111
4.3.2 Exemplarische Moderationsmethoden	115
4.3.3 Protokollierung der Kleingruppenterrne.....	118
4.4 Inputterrine zu einzelnen Leitbildthemen	119
4.4.1 Bedeutung und Einbindung in den Gesamtprozess.....	120
4.4.2 Präsentation und Großgruppendifkussion.....	121
4.4.3 Workshop für Gruppenvertreter.....	122
4.4.4 Workshops in Kleingruppen.....	123

4.5	Sprechergruppentermine zur Ergebniskonsolidierung.....	123
4.5.1	Ziele des Termins	124
4.5.2	Einstiegsaufgabe (Teambuilding).....	124
4.5.3	Ergebniskonsolidierung.....	126
4.5.4	Feedback, Ausblick und Protokollierung	128
4.6	Abschlusstermin der Kleingruppenarbeit	129
4.6.1	Funktion, Modus und Vorbereitung der Abschlusstermine.....	129
4.6.2	Struktur der letzten Kleingruppentermine.....	131
	Literatur.....	135
5	Phase 3: Die Formulierung des Leitbildes	137
5.1	Sprechergruppentermine zur Formulierung des Leitbildes.....	138
5.1.1	Ziele der Formulierungstermine.....	138
5.1.2	Vorbereitung der Formulierungstermine	140
5.1.3	Gestaltung der Formulierungstermine.....	141
5.2	Redaktionstermin zum Feinschliff des Leitbildes.....	145
5.2.1	Ziele des Redaktionstermins	146
5.2.2	Zusammensetzung des Redaktionsteams	146
5.2.3	Methodik der sprachlichen Redaktion.....	147
5.3	Offizielle Inkraftsetzung des fertigen Leitbildes.....	148
5.3.1	Ziele der offiziellen Inkraftsetzung	148
5.3.2	Wege der offiziellen Inkraftsetzung.....	150
5.3.3	Präsentation und Erläuterung der Leitbildformulierungen.....	150
6	Phase 4: Die Umsetzung des Leitbildes	155
6.1	Allgemeine Überlegungen zur Leitbildumsetzung	157
6.2	Symbolhafte Umsetzung des Leitbildes.....	159
6.2.1	Ziele der symbolhaften Umsetzung.....	160
6.2.2	Methodik der symbolhaften Umsetzung	160
6.3	Inhaltliche Umsetzung des Leitbildes.....	161
6.3.1	Ziele der inhaltlichen Umsetzung.....	162
6.3.2	Methodik der inhaltlichen Umsetzung	162
	Literatur.....	162