

digitorials.ch

Angst vor der digitalen Transformation?

LEITBILD – MISSION – VISION

1. Definitionen

Das **Leitbild** ist ein zentrales Instrument, das es einer Organisation erlaubt, sich in allgemeiner Weise über sich selbst zu orientieren. Es ist handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes sowie für jedes einzelne Mitglied und schafft die Grundlage für die Identifikation mit der Organisation. Damit ist das Leitbild in erster Linie ein internes Dokument. Es geht nicht auf alle Details ein und enthält keinen konkreten Maßnahmenkatalog, sondern ermöglicht die Ableitung aller strategischen und kommunikativen Maßnahmen als Anwendungsfälle. **Leitbilder müssen vor allem gelebt werden: Sie sind nur nützlich, wenn sie täglich in allen Aktivitäten als Richtschnur sichtbar werden.**



Das Leitbild:

- Artikuliert den inhaltlichen Fokus und Zweck des Museums
- Beschreibt die Rolle und Verantwortung des Museums gegenüber der Öffentlichkeit und seiner Sammlung
- Formuliert einen Zielzustand (realistisches Idealbild)
- Bildet die Basis für die Corporate Identity
- Beschreibt die Mission und Vision einer Organisation
- Bildet den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln
- Definiert Zielgruppen und die Weise, in der sie angesprochen werden sollen

Das **Mission-Statement** ist die kondensierte Kurzform des Leitbildes. Es beschreibt das Leitbild als einen idealisierten Ist-Zustand, sozusagen als regulative Idee für das tägliche Arbeiten und Handeln allgemein. Es beschreibt im Präsens den Anspruch der Organisation an sich selbst, aber in einer kürzeren, leichter auch an externe Dritte kommunizierbaren Weise.

Das Mission-Statement:

- Soll nach außen (Öffentlichkeit, Dienstleister) deutlich machen, wofür eine Organisation steht
- Hilft bei der Entscheidungsfindung hinsichtlich passender Kommunikationskanäle und bei der Organisation von Tätigkeiten
- Ist die Grundlage für die Ausarbeitung konkreter Maßnahmenkataloge – jede einzelne Maßnahme muss sich von Kernaussagen des Mission-Statements herleiten lassen bzw. aus diesen erklärbar sein

Das **Vision-Statement** arbeitet mit programmatischen Zielvorgaben, die in der Zukunft liegen. Ziele, eigene Ansprüche an die Organisation und Mitarbeiter:innen, technische Möglichkeiten, der Umfang der Aktivitäten – all dies kann zu erwünschten Veränderungen in der Organisation führen oder diese sogar notwendig machen. Die Vision stellt Ansprüche an das eigene Handeln, die vielleicht in der Gegenwart noch gar nicht erfüllt werden können, aber in Zukunft gemeistert werden müssen. Im digitalen Umfeld geht es um einen Zeitraum von höchstens 3 Jahren. Damit sind periodische Revisionen immer Teil des fortlaufenden Prozesses.

2. Prozesshinweise

Die Erarbeitung eines Leitbildes ist kein basisdemokratischer Prozess. Absender ist die Leitung eines Hauses, also in der Regel das Direktorium. Es ist eine Führungsaufgabe, die Art von Orientierung zu vermitteln, die ein Leitbild im besten Fall erzeugt.

Natürlich muss immer berücksichtigt werden, dass es nur in den seltensten Fällen eine tabula rasa gibt. Es gibt viele Rahmenbedingungen, die sinnvollerweise ihr Echo im Leitbild finden. Häuser haben eine Geschichte, die man sicher nicht immer vollständig ignorieren kann oder will. Es gibt Traditionen, die sich möglicherweise bewährt haben und extern wie intern Erwartungshaltungen erzeugen, die man weiterhin bedienen möchte. Es gibt in der Regel verschiedene Abhängigkeiten von äußeren Gremien und Institutionen, die berücksichtigt werden müssen.

Dennoch ist der Ausgangspunkt eine Vorgabe der Leitung aufgrund der bestmöglichen verfügbaren Informationen und persönlichen Überzeugungen und Verpflichtungen. Dabei ist es nicht hilfreich, bestimmte Umstände als unveränderlich wahrzunehmen. Es ist fast immer besser, zunächst einmal ein Idealbild zu formulieren.

Ein idealtypischer Prozess zur Erstellung oder Überarbeitung des Leitbilds, der Mission und der Vision ließe sich wie folgt skizzieren:

1. Das Leitbild wird in einem noch zu definierenden Leitungsgremium diskutiert und in groben Zügen finalisiert. Das schließt ein gewisses Maß an Vorabstimmung und Rückversicherung mit anderen Stakeholdern natürlich nicht aus. Es sollte aber klar sein, dass dies nur ein wichtiger Input ist, die Entscheidung darüber, was letztlich aufgenommen wird, jedoch der Leitung vorbehalten bleibt.
2. Abhängig von spezifischen Gegebenheiten: Kommunikation der generellen Richtung und des Prozesses an Kontrollgremien (Aufsichtsräte, Kuratorien, zuständige Ämter und Behörden).
3. In einer größeren Runde (Abteilungsleiter/erweiterter Führungskreis) werden die Ergebnisse vorgestellt und erläutert. Sinnvolles Feedback kann berücksichtigt werden. Ergebnis ist ein vorläufiges, kürzeres Papier, das mit dem Haus geteilt werden kann.

4. Auf Basis dieses Papiers wird dezentral in allen Abteilungen, aber unter Teilnahme der Leitung, ein entsprechender Maßnahmenkatalog (analog wie digital, inklusive Ressourcen- und Budgetplanung einschließlich einer Zeitschiene) entwickelt, diskutiert und beschlossen.
5. Auf Abteilungsleiterenebene werden diese einzelnen Maßnahmenkataloge zu einem Masterplan für das Haus zusammengeführt. Die Leitung überprüft die Konsistenz aller Maßnahmen mit dem Leitbild und erstellt ein zusammenfassendes Briefing-Dokument.
6. Das Briefing-Dokument wird mit dem Aufsichtsgremium diskutiert und, gegebenenfalls mit Änderungen, verabschiedet.
7. Die Ergebnisse werden durch die Leitung für die Belegschaft zur Umsetzung vorgestellt.

Wichtig ist, dass sich die hier abgebildete Linearität nur in den seltensten Fällen so durchhalten lässt. Tatsächlich sind solche Prozesse oft zwischen einzelnen Schritten sehr viel rekursiver und leben von der Möglichkeit, Änderungen an verschiedenen Stellen einfließen zu lassen. Alle Prozessbeteiligten müssen die Möglichkeit haben, im Prozess gehört zu werden. Der glaubhaft vermittelte Wille, Meinungen und Vorschläge aller Mitarbeiter:innen zu respektieren ist genauso wichtig, wie keinen Zweifel daran zu lassen, dass die letztliche Entscheidung, ob und in welcher Form Anregungen übernommen werden, bei der Leitung liegt.

Für die Gesamtdauer der Entwicklung von Leitbild, Mission und Vision lassen sich nur schwer Leitlinien aufstellen, da das sehr stark von spezifischen Gegebenheiten abhängt, z.B. ob es bereits eine starke Identität des Hauses gibt, wie stark eine solche gegebenenfalls verändert werden soll, wie institutionelle Kalender und Abstimmungen mit Aufsichtsgremien terminiert sind, wie stark die Leitung für die Sinnhaftigkeit eines solchen Prozesses werben muss etc.

Generell lässt sich aber sagen, dass die Klärung innerhalb der Leitungsebene wichtig ist und man darauf hinreichend Zeit verwenden sollte. Nur wenn die Leitung abgestimmt ist und mit einer Stimme spricht, lassen sich Maßnahmenkataloge in überschaubaren Zeiten – also 2-3 Monaten – erarbeiten. Verschleppte Prozesse erlahmen, weil der Eindruck entsteht, dass sie keine Priorität bei der Leitung haben.

digitorials.ch



Liebieghaus
SKULPTUREN
SAMMLUNG

SCHIRN
KUNSTHALLE
FRANKFURT

ZENSE
Reframing Complexity