



Im Jahr 2001 wurde erstmals festgestellt, dass die Alzheimer Angehörigen-Initiative e.V. (AAI) noch immer über kein Leitbild verfügt. Aus diesem Grund wurde für das Jahr 2002 das Ziel festgelegt, ein Leitbild zu erarbeiten. Ende 2002 wurde der Weg, um zu einem Leitbild zu kommen, im AAI-Vorstand kontrovers diskutiert und abgestimmt. Ergebnis: Ein Arbeitskreis Leitbild (AKL) bestehend aus Mitarbeitern und Angehörigen soll das Leitbild unter der Führung des Vorstandsmitglieds, Herrn Althausen, erarbeiten. Nachdem der AKL dreimal getagt hat, wurde der erarbeitete Zwischenstand von Herrn Althausen auf der Mitgliederversammlung 2004 präsentiert.

Bei dieser Gelegenheit erhielt der Vorstand ein greifbares Ergebnis präsentiert. Es veranlasste das Vorstandsmitglied, Herrn Wagner, zu grundsätzlichen Überlegungen zur Entwicklung eines Leitbildes, die in diesem Papier vorgestellt werden. Darüber hinaus wird versucht, die bisher erarbeiteten Ergebnisse so zu berücksichtigen, dass sie sich in dem künftigen Leitbild - teils in etwas modifizierter Form - wieder finden.

Dieses Papier gliedert sich daher in folgende Abschnitte:

1. Grundsätzliche Gedanken zur Entwicklung eines Leitbildes
2. Auf der Mitgliederversammlung 2004 präsentierter Zwischenstand des AKL
3. Überführung des Zwischenstandes in ein künftiges AAI-Leitbild
4. Was noch zu tun übrig bleibt

### 1. Grundsätzliche Gedanken zur Entwicklung eines Leitbildes

Bevor ich ein systematisches Verfahren zur Entwicklung eines Leitbildes für einen Verein darstelle, möchte ich die Recherchen und Ausführungen von Herrn Althausen auf der Mitgliederversammlung 2004 kritisch würdigen.

Herr Althausen präsentierte zunächst eine **Definition** für ein Leitbild:

„Ein **Leitbild** enthält Aussagen zur angestrebten Kultur im Unternehmen. Es beschreibt wichtige Elemente der Unternehmensstrategie und stellt die Verbindung von gewachsenem Selbstverständnis, der Unternehmensphilosophie und der beabsichtigten Entwicklung, den Unternehmenszielen eines Unternehmens dar.“<sup>1</sup>

Ich halte diese Definition zwar für zutreffend, aber wenig nützlich, um daraus ein konkretes Leitbild - beispielsweise für unseren Verein - abzuleiten. Sie ist m.E. zu komplex, da sie auf erläuterungswürdigen Begriffen wie „Kultur“<sup>2</sup>, „Unternehmensstrategie“<sup>3</sup>, „gewachsenem Selbstverständnis“, „Unternehmensphilosophie“ und „Unternehmensziel“<sup>4</sup> aufsetzt. Der Bezug

<sup>1</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Leitbild>

<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Kultur>

<sup>3</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensstrategie>

<sup>4</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensziel>

zur Vision bleibt zunächst unklar:<sup>5</sup>

„Eine Vision ist ein in unbestimmter [Zukunft](#) vorstellbarer oder wünschbarer Zustand oder ein entsprechendes Idealbild, Traumbild oder Phantasiebild davon.“<sup>6</sup>

Dort findet sich auch gleich noch folgende Erläuterung:

„In der Unternehmensführung werden aus der Vision geeignete Strategien (Unternehmensstrategien) und Ziele (Unternehmensziele) abgeleitet, welche zum Unternehmenserfolg führen sollen. In kleineren Firmen wird eine Vision in der Regel nicht schriftlich festgehalten, sondern dient lediglich als ein vom Unternehmer gedachtes Bild des Unternehmens in der Zukunft. Im Gegensatz dazu wird in größeren Unternehmen eine Vision in ein so genanntes Leitbild (Unternehmensleitbild) umgesetzt. In schriftlicher Form dient es dazu, die Leitplanken zu setzen, die zum erfolgreichen Unternehmen in der Zukunft führen. Dieses Leitbild wird bei möglichst vielen Führungskräften und Mitarbeitern sowie weiteren Anspruchsgruppen bekannt gemacht.“<sup>7</sup>

Dies führt m.E. eher zur Verwirrung denn zur Klarheit. Auch Herr Althausen bemühte schließlich eine weitere Definition zum Leitbild:

„Das Leitbild formuliert kurz und prägnant die Strategischen [Ziele](#) ([Mission](#) und [Vision](#)) und wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung. Es soll damit allen Beteiligten eine einheitliche Orientierung für ihr Verhalten in der Organisation geben und die Identifikation mit dem Unternehmen unterstützen. Es ist wesentliches Element einer [Corporate Identity](#).“<sup>8</sup>

Dort finden sich dann auch die präsentierten

„Typischen Inhalte:

- Wofür sind wir da?
- Was tun wir für wen?
- Wie tun wir es?
- Wie gehen wir mit unseren Partnern um?
- Wie gehen wir miteinander um?“<sup>9</sup>

und die

„Grundsätze für ein Leitbild:

- Knapp und einprägsam formuliert
- Klare und ehrliche Stellungnahme zu Problemen, Zielkonflikte dürfen nicht verschleiert werden.
- Keine unerfüllbaren Idealvorstellungen.
- Das Leitbild muss operationalisierbar sein (es sollte bestimmbar sein, ob die Forderungen des Leitbildes eingehalten wurden oder nicht).

---

<sup>5</sup> Die Definition des Unternehmensziels setzt – folgt man der gleichen Quelle – eine Vision voraus.

<sup>6</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Vision>

<sup>7</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Vision>

<sup>8</sup> [www.olev.de//leitbild.htm](http://www.olev.de//leitbild.htm)

<sup>9</sup> [www.google.de/search?q=cache:9REo5r3BiUAJ:olev.de//leitbild.htm+Leitbild+operationalisierbar&hl=de](http://www.google.de/search?q=cache:9REo5r3BiUAJ:olev.de//leitbild.htm+Leitbild+operationalisierbar&hl=de)  
(zuvor <http://olev.de//leitbild.htm>)

- Bei der Entwicklung eines Leitbildes müssen die verschiedenen Hierarchieebenen beteiligt werden.
- Leitbilder müssen umgesetzt werden (konsequente Einführung, Pflege, Überprüfung, ggf. Weiterentwicklung).<sup>10</sup>

Ich verfolge einen Ansatz von der Mission (Auftrag) über die Vision zum Leitbild. Die Mission ist i.d.R. der §2 der Satzung, welcher Ziel und Zweck des Vereins beschreibt. Stellen wir uns vor, ein Verein erfüllt seinen §2 über eine lange Zeit in vorbildlicher Art und Weise. Dann entwickelt sich doch fast automatisch vor dem geistigen Auge eine Vision, die einen „in unbestimmter Zukunft vorstellbaren oder wünschbaren Zustand“ beschreibt (siehe Definition der Vision oben).

Die Vision kann / sollte durchaus visionär formuliert sein, so dass wir davon ausgehen können, dass wir sie wahrscheinlich alle miteinander den mit ihr beschriebenen Zustand nicht miterleben werden. Wichtig scheint mir, dass die Vision eine **Ausrichtung** gibt (langfristig gültiger Wegweiser). Nachteil ist allerdings, dass ein so hoher Anspruch eher entmutigend denn motivierend wirkt. Deshalb ist es wichtig, die Vision auf konkrete **Teilaspekte** zu reduzieren, die durchaus hier und jetzt einen Aufforderungscharakter haben sollten.

Aus diesen Teilaspekten lassen sich Handlungsmaximen (**Leitsätze**) ableiten, die sofort - hier und jetzt - umgesetzt werden können und dazu dienen, sich kontinuierlich dem Zustand zu nähern, der in der Vision (bzw. einem Teilaspekt von ihr) beschrieben ist. Zugleich lassen die Teilaspekte der Vision genügend Spielraum, um situationsabhängig konkrete Jahresziele abzuleiten. Auch die Leitsätze sind so formuliert, dass es viele Möglichkeiten zu ihrer Umsetzung gibt, jeder Einzelne wird also nicht aus der Eigenverantwortung gegenüber seinem Handeln und gegenüber dem Verein entlassen.

Zu jedem Teilaspekt der Vision lässt sich meist noch eine **knappere** einprägsamere **Formulierung** finden. Diese - oder die etwas ausführlichere, präzisere - ist optional. Wichtig ist nur, dass die Teilaspekte der Vision einprägsam werden. Es sind ja sozusagen Visionen im Detail.

Das **Leitbild** ergibt sich m.E. aus der Summe der Leitsätze, ggf. ergänzt um einen "Besinnungsaufsatz" pro Leitsatz („Das bedeutet für uns, dass ...“). Diese führen dann beispielhaft vom Allgemeinen / Abstrakten zum Konkreten. Sicherlich müssen diese Texte dann häufiger überarbeitet und an neu eingetretene Umstände angepasst werden.

Jetzt stellt sich nur noch die Frage, wie viele Teilaspekte gibt es - oder anders herum - wann ist mein Leitbild (= Summe der Leitsätze) vollständig? Die Antwort ist neun - wenn wir uns auf die Anwendung des EFQM-Modells verständigen können.<sup>11</sup> „Das EFQM-Modell ist ein praktisches Werkzeug für Organisationen jeder Branche und Größe.“<sup>12</sup> Die „EFQM (European Foundation für Quality Management) wurde 1988 von 14 führenden europäischen

---

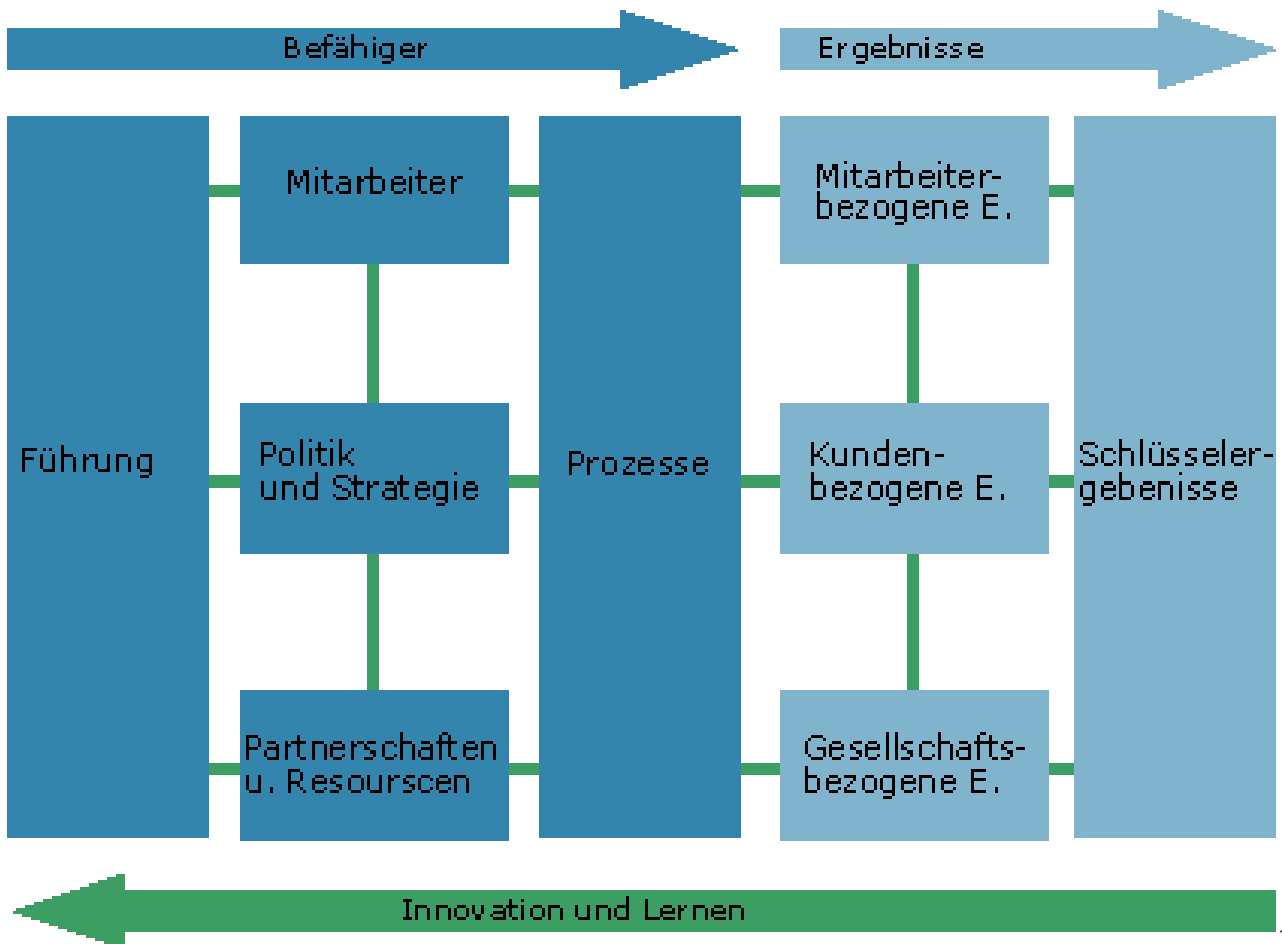
<sup>10</sup> ebenda

<sup>11</sup> Das EFQM-Modell ([www.roos-partner.ch/html/tmq\\_nach\\_efqm.htm](http://www.roos-partner.ch/html/tmq_nach_efqm.htm), [www.chirurgische-privatklinik.de/html/qm/efqm.html](http://www.chirurgische-privatklinik.de/html/qm/efqm.html)) erscheint mir als besonders geeignet, da es alle Aspekte eines auch noch so kleinen Unternehmens fokussiert und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten berücksichtigt. Wenn wir zu jedem der 9 Aspekte einen Leitsatz hätten, sollte das ein rundes Leitbild ergeben, das einen guten ersten Eindruck von der AAI vermittelt und auch hilft, uns langfristig richtig auszurichten.

<sup>12</sup> [www.roos-partner.ch/html/tmq\\_nach\\_efqm.htm](http://www.roos-partner.ch/html/tmq_nach_efqm.htm)

Unternehmen mit dem Ziel gegründet, mit nachhaltigen exzellenten Unternehmensleistungen zufriedene Kunden <zu gewinnen> und die Möglichkeit zu haben, sich für den European Quality Award (EQA) zu bewerben."<sup>13</sup>

Im Gegensatz zu früheren Vorgehensweisen, bei denen der Unternehmenserfolg an einzelnen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Geschäftswertbeitrag oder ähnlichem gemessen wurde, betrachtet man beim EFQM-Modell neun Teilaspekte gleichzeitig, die sich zum großen Teil gegenseitig beeinflussen - siehe nachfolgende Darstellung (in der die gegenseitige Beeinflussung durch grüne Verbindungslinien dargestellt ist):



14

Dass der EQA nicht nur von Großunternehmen errungen werden kann, zeigt die Tabelle der EQA-Gewinner ([www.deming.de/efqm/eqa-winner1.html](http://www.deming.de/efqm/eqa-winner1.html)) Neben dem Großunternehmen Nokia (2000) wurde der Award auch von einer Zahnarztpraxis (2001) gewonnen. „Mit drei Projekten ist es der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach gelungen, die erfolgreiche Anwendung des europäischen Qualitätsmanagement-Modells (EFQM) nachzuweisen. Dafür wird das städtische Unternehmen jetzt mit der Urkunde "Committed to Excellence" (zu deutsch: "Der Exzellenz verpflichtet"<sup>3</sup>) ausgezeichnet."<sup>15</sup> Diese Meldung über die erfolgreiche Anwendung des EFQM-Modells in einer sozialen Einrichtung gibt den tatsächlichen Sachverhalt zwar nur

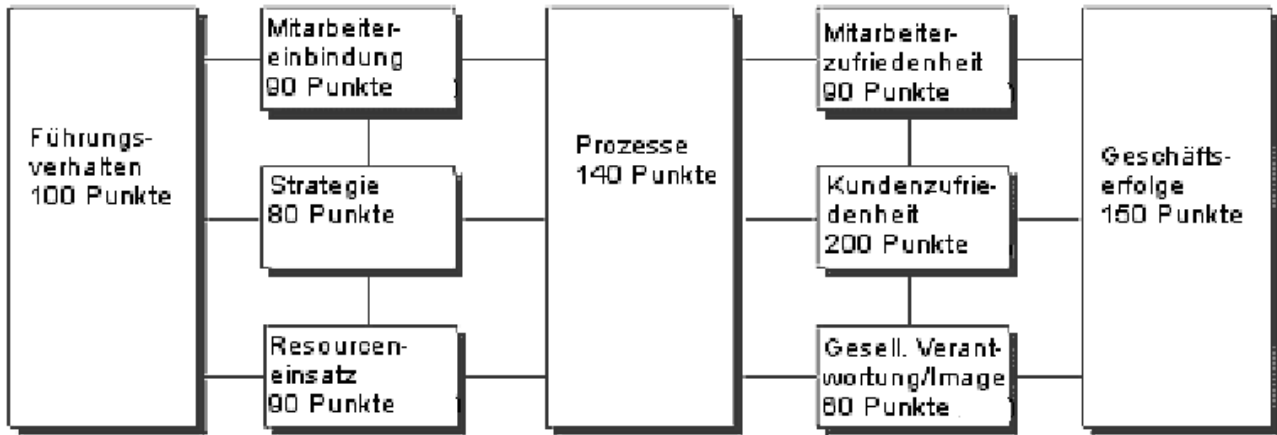
<sup>13</sup> ebenda

<sup>14</sup> ebenda

<sup>15</sup> NEWSLETTER FORUM SOZIALSTATION vom 5. Juli 2004 (siehe auch [www.plz41061.de/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1376](http://www.plz41061.de/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1376))

sehr verkürzt wieder, zeigt aber auch, dass das EFQM-Modell auch auf Einrichtungen im Altenpflegebereich anwendbar ist.<sup>16</sup>

Hier noch eine weitere geringfügig detailliertere Darstellung, die eine vielleicht anschaulichere Wortwahl nutzt (die Punktzahl gibt an, mit wie vielen Punkten von insgesamt 1.000 der jeweilige Teilaspekt - bei optimaler Bewertung - maximal zu bewerten ist):<sup>17</sup>



Das EFQM-Modell bietet wegen seiner Flexibilität die geniale Grundlage, nicht nur um alle wichtigen Aspekte eines Unternehmens zu beleuchten, sondern auch um aus der gesamthaften Vision neun Teilaspekte abzuleiten. Bezogen auf jeden Teilaspekt der Vision lassen sich recht konkrete Leitsätze ableiten, die sofort umsetzbar sind und bei konsequenter Anwendung dazu beitragen, dass der Teilaspekt der Vision langfristig auch erreicht wird. Wendet man dieses Prinzip auf jeden Teilaspekt der Vision an, so nähert man sich konsequenterweise langfristig auch der gesamthaften Vision an.

Ich schlage daher vor, in folgenden 3 Schritten vorzugehen:

1. Teilaspekte der Vision (anhand des EFQM-Modells) formulieren
2. dito, aber noch knapper und einprägsamer formuliert
3. daraus einen Leitsatz abzuleiten

Das so gewonnene Leitbild bietet in erster Linie eine Orientierungshilfe für den Vorstand. für den Mitarbeiter gilt weiterhin: „Die Mitarbeiter richten sich eher nach dem Vorbild als nach dem Leitbild.“<sup>18</sup> Ich halte es für optimal, wenn die AAI für jeden Teilaspekt ein Vorstandsmitglied hätte.

### 2. Auf der Mitgliederversammlung 2004 präsentierter Zwischenstand des AKL

Das Vorstandsmitglied Mark-Peter Althausen stellte die bisherigen Ergebnisse des AKL vor. An dieser Stelle überspringe ich den theoretischen Vorspann, den ich bereits unter 1. ausführlich gewürdigt habe.

<sup>16</sup> Das hat zwar niemand in Zweifel gezogen. Aber was man weiß, braucht man schließlich nicht zu glauben.

<sup>17</sup> [www.chirurgische-privatklinik.de/html/qm/efqm.html](http://www.chirurgische-privatklinik.de/html/qm/efqm.html)

<sup>18</sup> [www.olev.de//leitbild.htm](http://www.olev.de//leitbild.htm)

Vision: Die AAI möchte erreichen, dass in Berlin jedem pflegenden Angehörigen Beratungs- und Entlastungsangebote (wie die der AAI) bekannt sind und genutzt werden können.

Leitbild: Die AAI wurde mit dem Ziel gegründet, das Leiden von Menschen, die an fortschreitenden Hirnleistungsstörungen im Alter leiden, und der sie Betreuenden zu lindern und ihre Lebensqualität zu erhöhen.

Um dieses Ziel zu erreichen, wollen wir

1. **gemeinsam mit anderen Verbänden und Vereinen Hilfsangebote in der Öffentlichkeit darstellen und dieser gegenüber persönlich und fachlich kompetente und interessierte Partner sein.**

Das bedeutet für uns, unsere Arbeit in den verschiedenen Medien und auf Veranstaltungen darzustellen; mit anderen Verbänden, Vereinen und Gruppen zusammenzuarbeiten.

2. **den pflegenden Angehörigen in seiner persönlichen Pflegesituation und den Kranken kennen lernen.**

Das bedeutet für uns, ihm und dem Kranken in ruhiger Atmosphäre zuhörend und wertschätzend zu begegnen.

3. **dem pflegenden Angehörigen und dem Kranken gegenüber erfahrene und einfühlsame Partner sein.**

Das bedeutet für uns, dass sich jeder mit den aktuellen Erkenntnissen zu Krankheitsbildern und Therapiemöglichkeiten im Rahmen der Demenz vertraut macht und sich damit kritisch und selbstkritisch auseinandersetzt (alternativ: und diese kritisch und selbstkritisch hinterfragt); Wissen und Erfahrungen mit pflegenden Angehörigen auszutauschen.

4. **den Angehörigen Beratung und Entlastung in der Pflege durch Angehörige anbieten.**

--- Ende der Bearbeitung / Stand 16.04.04 ---

Das bedeutet für uns, die verschiedenartigen eigenen und fremden Angebote gut zu kennen; die eigenen Aufgaben dem pflegenden Angehörigen und Kranken zugewandt und nach aktuellen Qualitätsstandards gewissenhaft und zuverlässig zu verrichten; danach zu fragen, was sich bewährt hat, es dann gemeinsam zu festigen und zu stärken; Wünsche von pflegenden Angehörigen und Kranken aufzunehmen und daraus Neues zu bedenken und in der Alzheimer Angehörigen-Initiative e. V. zu entwickeln.

5. **mit den Mitteln des Vereins wirtschaftlich intelligent umgehen, damit Erreichtes erhalten bleiben kann und unsere Ziele nicht Ideen bleiben.**

Das bedeutet für uns, unseren Haushalt transparent darzustellen und unsere Ziele auf wirtschaftliche Tragfähigkeit hin zu überprüfen.

Herr Althausen schloss seinen Vortrag mit folgenden offenen Fragen an die Angehörigen:

- Sind die Begriffe „Kranker“ / „Kranke“ geeignet?
- Wie sollten wir die Begriffe „Betreuung“ und „Pflege“ genau definieren bzw. wie grenzen sie sich in der Gerontopsychiatrie - insbesondere bei Schwer- und Schwerstdementen -

voneinander ab?

Einhellig sprach man sich dafür aus - falls notwendig - die Begriffe „Kranker“ bzw. „Kranke“ zu verwenden. Die zweite Frage wurde angesichts der fortgeschrittenen Zeit nicht weiter erörtert.

### 3. Überführung des Zwischenstandes in ein künftiges AAI-Leitbild

Die vom AKL verfasste Vision beschreibt statt eines Zustandes ein Ziel:

„Die Alzheimer Angehörigen-Initiative e. V. möchte erreichen...“

Diese Formulierung liest sich sehr ähnlich dem § 2 unserer Satzung, so dass man sich fragt, wozu das eine oder das andere? Sagt das eine dasselbe wie das andere, nur mit anderen Worten? Wenn ja, warum?

Für die Vision schlage ich deshalb eine Formulierung vor, die ganz klar einen in unbestimmter Zukunft liegenden prinzipiell aber erreichbaren Zustand beschreibt:

**Die AAI deckt den Bedarf der pflegenden Angehörigen Demenzkranker nach Beratung, Vermittlung und Entlastung in Berlin und teilweise auch darüber hinaus.**

Ich denke inhaltlich trifft das recht genau das, was der AKL mit seiner Formulierung sagen wollte: „Die Alzheimer Angehörigen-Initiative e. V. möchte erreichen, dass in Berlin jedem pflegenden Angehörigen Beratungs- und Entlastungsangebote (wie die der AAI) bekannt sind und genutzt werden können.“

Auf der MV wies ich darauf hin, dass die Einschränkung auf Berlin unzulässig sei, da über 20% unserer Mitglieder nicht in Berlin leben. Zudem lenkt die vom AKL gewählte Formulierung die Aufmerksamkeit von der AAI fort auf die pflegenden Angehörigen Demenzkranker in Berlin. Es soll aber keine Vision bzw. Leitbild für unsere Zielgruppe formuliert werden, sondern für die AAI selbst.

Bezüglich der von mir vorgeschlagenen Vision möchte ich darauf hinweisen, dass sich der Bedarf mit der Zeit ändern kann. Ideal wäre es, wenn Demenzerkrankungen heilbar würden und sich der Bedarf damit erübrigen würde, so dass sich die AAI auflösen könnte. Die vorgeschlagene Vision ist mithin sehr langfristig tragfähig.

Die Reihenfolge „Beratung, Vermittlung und Entlastung“ wurde nicht zufällig gewählt, sondern eine Rangfolge dar. Ziel der Beratung ist die Vermittlung in bestehende Hilfsangebote der Altenhilfe. Die Entlastungsangebote der AAI sind im Wesentlichen als komplementäre Angebote zu verstehen, die auf dem Dienstleistungssektor der Altenhilfe üblicherweise nicht angeboten werden. Damit habe ich übrigens auch gleich den AKL-Leitsatz

„den Angehörigen Beratung und Entlastung in der Pflege durch Angehörige anbieten“

in die Vision einfließen lassen, wobei der Begriff „Pflege“ zumindest durch „Betreuung und Pflege“ hätte ersetzt werden müssen. Aber genau das war ja auch ein Thema das als „offener Punkt“ der Mitgliederversammlung vorgetragen wurde.

Der vom AKL beschrittene Weg zum Leitbild setzt m.E. nicht bei der Vision an - diese wird m.E. gleichsam überflüssig - sondern beim §2 der AAI-Satzung:

„Die Alzheimer Angehörigen-Initiative e. V. wurde mit dem Ziel gegründet, das Leiden von Menschen, die an fortschreitenden Hirnleistungsstörungen im Alter leiden, und der sie Betreuenden zu lindern und ihre Lebensqualität zu erhöhen.“



Was dann folgt ist m.E. wiederum eine Neuauflage von §2 (2) der AAI-Satzung:

„Um dieses Ziel zu erreichen, wollen wir...“

Hier stellt sich mir erneut die Frage, wozu das eine oder das andere? Sagt das eine dasselbe wie das andere, nur mit anderen Worten? Wenn ja, warum? Wenn nein, erst recht warum?

In dem Bemühen, die vom AKL formulierten Leitsätze zu übernehmen, bin ich zunächst ganz intuitiv den Weg über den Zwischenschritt „Teilaspekte der Vision“ gegangen. Die in Klammern gesetzte noch knappere Formulierung kann man auch fallen lassen oder meinetwegen auch die etwas ausführlichere, präzisere unter 1. genannte. Wichtig ist nur, dass die Teilaspekte einprägsam werden. Es sind ja sozusagen Visionen im Detail.

Hier nun die vorläufigen Teilaspekte der Vision (a bis e) mit Formulierungsvorschlägen zu 1., 2. und 3. in Anlehnung an die vom AKL-Vorgaben (methodisch sauberer wäre es freilich, die Teilaspekte in der Folge zu benennen, wie sie das EFQM-Modell vorgibt, also erst die „Befähiger“ (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse) und dann die mitarbeiter-, kunden- und gesellschafts- und geschäftsbezogenen „Ergebnisse“).

Gemäß meinem Vorschlag (siehe 1.) gehe ich in folgenden 3 Schritten vor:

### **a) Aspekt des EFQM-Modells:**

1. Teilaspekt der Vision
2. (dito, aber noch knapper und einprägsamer formuliert)
3. => daraus abgeleiteten Leitsatz

Die Formulierung des AKL

„gemeinsam mit anderen Verbänden und Vereinen Hilfsangebote in der Öffentlichkeit darstellen und dieser gegenüber persönlich und fachlich kompetente und interessierte Partner sein“

habe ich geteilt [a) und c)] und wie folgt transformiert:

### **a) Gesellschaftliche Verantwortung / Image:**

1. Die AAI ist präsent im öffentlichen Bewusstsein.
2. (Man kennt die AAI.)
3. => Wir tun Gutes und sprechen darüber.

### **c) Ressourceneinsatz / Partnerschaften:**

1. Die AAI ist ein gefragter Kooperationspartner.
2. (Man schätzt die AAI.) alternativ (Die AAI bündelt Kräfte.)
3. => Wir überzeugen durch Kompetenz.

Die Formulierungen des AKL

„den pflegenden Angehörigen in seiner persönlichen Pflegesituation und den Kranken kennenlernen“

und

„dem pflegenden Angehörigen und dem Kranken gegenüber erfahrene und einfühlsame Partner sein“

habe ich wie folgt zusammengefasst:

### **b) Kundenzufriedenheit:**

1. Die AAI vertritt aktiv die Interessen der pflegenden Angehörigen Demenzkranker in Berlin.
2. (Die AAI kennt und achtet ihre Klientel.)
3. => Wir helfen wirksam.

Hier beschränke ich mich bewusst auf Berlin und eine aktive Interessenvertretung (im Gegensatz zu einer mehr allgemeinen Lobby-Arbeit, wie ich sie von unserem Dachverband erwarte), da ich befürchte, dass wir uns mit einem noch höheren Anspruch nicht nur überheben, sondern auch in Konflikt mit unserem Dachverband der DALzG geraten, was nicht im Sinne unserer Zielgruppe sein kann.

Es ist m.E. unmittelbar einsichtig, dass die AAI keine wirksame Hilfe leisten kann, wenn sie die pflegenden Angehörigen in ihrer persönlichen Pflegesituation und deren Kranke nicht kennt und sich denen gegenüber nicht als erfahrener und einfühlsamer Partner erweist. Das gehört m.E. als Schlussfolgerung in den Bereich „Besinnungsaufsatz“.

Die Formulierung des AKL

„dem pflegenden Angehörigen und dem Kranken gegenüber erfahrene und einfühlsame Partner sein“

fließt in gewisser Weise auch in den folgenden Leitsatz ein, der aber weit darüber hinausgeht:

### **d) Mitarbeiterzufriedenheit:**

1. Die AAI ist ein attraktiver Arbeitsplatz.
2. (AAI: A great place to work!)<sup>19</sup>
3. => Wir fördern gute Leistungen.

Die Formulierung des AKL

„mit den Mitteln des Vereins wirtschaftlich intelligent umgehen, damit Erreichtes erhalten bleiben kann und unsere Ziele nicht Ideen bleiben“

habe ich wie folgt transformiert:

### **e) Geschäftserfolge:**

1. Die AAI ist ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen.
2. (Die AAI ist stark.)
3. => Wir arbeiten wirtschaftlich und kostendeckend.

Ohne Vorlage durch den AKL habe ich mir ein paar weitere Gedanken gemacht:

### **e) Führung:**

1. Die Geschäfte der AAI werden entsprechend zeitgemäßen Methoden hauptamtlich geführt.
2. (Die AAI wird professionell geführt.)
3. => Wir führen den Verein professionell.

Das mag alles platt klingen, ist aber gemessen an dem, was unter Alzheimer-Gesellschaften üblich ist, durchaus nicht selbstverständlich. Üblich ist, dass ein geschäftsführender Vorstand den Verein ehrenamtlich führt. Das kann aber auf Dauer nicht gut gehen, vor allem,

---

<sup>19</sup> siehe [www.eu100best.org/de/](http://www.eu100best.org/de/): A "Great Place to Work®" . ist ein Arbeitsplatz, an dem man als Mitarbeiter denen vertraut, für die man arbeitet, stolz auf das ist, was man tut und Gefallen an den Leuten findet, mit denen man zusammenarbeitet!

wenn der Verein und mit ihm seine Aufgaben, Mitarbeiteranzahl etc. laufend wachsen. Der Vorstand wird sich auf strategische Aufgaben beschränken, sobald eine Geschäftsführung eingerichtet ist. Die Ansprüche an die Geschäftsführung müssen sein, dass Kenntnisse über zeitgemäße Unternehmensführung vorhanden sind und angewandt werden. Mit weiterem Wachstum wird es zwangsläufig auch zu einer Arbeitsteilung in der Führung kommen. Diese streben wir ja schon jetzt im Vorstand an.

#### 4. Was noch zu tun übrig bleibt

Ich habe die Vision und die Leitsätze in Boltenhagen Herrn Dr. Pätzold vorgelegt, der auch Jörg Springmann und Christiane Kühnemann von Seiten des Wirtschaftsministeriums von MV berät. Von einer Anmerkung, die ich kurze Zeit später berücksichtigen konnte, fand er den bisher dargestellten Stand überzeugend. Ich würde mich freuen, wenn sich der AKL darauf konzentrieren könnte, jetzt noch zu folgenden EFQM-Aspekten die Teilaspekte zur Vision auszuformulieren und daraus Leitsätze abzuleiten:

- Gesellschaftliche Verantwortung
- Mitarbeiterbindung
- Prozesse (Arbeitsabläufe)
- Verantwortung / Image
- Politik / Strategie

#### **Gedanken zum Komplex Mission, Vision, Leitbild, Politik und Strategie<sup>20</sup>**

Am Anfang ist die Mission (= §2 unserer Satzung: Zweck des Vereins). Aus der Mission ergibt sich die Vision als Vorstellung, wie sich der Verein darstellen sollte, wenn er seine Mission langfristig erfolgreich erfüllt.

Aus den Teilaspekten der Vision lassen sich Leitgedanken ableiten, die in Summe das Leitbild ergeben. Dieses definiert in gewissem Sinn unsere "Politik". (Offen gestanden, weiß ich mit Politik nicht viel anzufangen...)

Die Strategie ist sichtlich das Ergebnis einer Analyse und dient in erster Linie der Zielfindung (etwa für Jahresziele).

---

<sup>20</sup> Wenn man mit Google nach *Politik UND Strategie UND Vision UND Leitbild* sucht, findet man den im Anhang beigefügten Beitrag. Dieser bezieht sich natürlich nicht auf einen in der Sozialbereich tätigen Verein (wie etwa [www.eva-stuttgart.de/eva/cms/cms\\_publ.nsf/cb927fbab127a0ad4125683b004b011c/38c92969aedb2979c1256d6500412ea6/\\$FILE/Leitbild.pdf](http://www.eva-stuttgart.de/eva/cms/cms_publ.nsf/cb927fbab127a0ad4125683b004b011c/38c92969aedb2979c1256d6500412ea6/$FILE/Leitbild.pdf)) sondern auf einen Hersteller von Sicherheitsbeschlägen. Das ist aber egal, wichtig ist die Methodik. Ich mag zwar den Ausführungen dort nicht in allen Punkten folgen, trotzdem hat der Beitrag mir weitere Einsicht in das Wesen von Strategie und Politik vermittelt. Was mir besonders gefällt, ist, dass Vision, Leitbild und Strategie immer wieder kritisch gewürdigt und ggf. den sich wandelnden Bedingungen angepasst werden. Der innere Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie wird auch von anderen Verbänden so gesehen. Siehe z.B. [www.agvs.ch/index.php?id=1439](http://www.agvs.ch/index.php?id=1439). Dort kann man sich auch gleich Vision, Leitbild und Strategie ansehen. Allerdings verbalisiert dort die Vision mehr den ANSPRUCH, den der Verband bereits jetzt schon an sich selber stellt. Die Leitsätze des Leitbildes lassen sich dagegen auf den ersten Blick einigermaßen gut auf die Aspekte des EFQM-Modells abbilden.

## Anhang

### **Wie Politik und Strategie entwickelt werden Erarbeitung der Vision/Mission, Werte und Politik (Vision, Grundwerte, Spielregeln und Leitbild)**

von [Dipl.-Ing. Rolf-Bodo Brombacher](#), [Karl-Ewald Burg](#)

Aus der Unternehmensgeschichte heraus war eine Vision des ehemaligen Produktbereiches Baubeschläge der Bilstein GmbH nicht formuliert, sondern eingebettet in die Gesamtstrategie des damaligen Unternehmens, das sich zusehends auf seine Automobilaktivitäten konzentrierte. Mit der Selbständigkeit und Neuausrichtung einhergehend wurde in der zweiten Stufe des 4-Phasen-Konzeptes (Strategische Positionierung) der Zehn-Stufenzyklus durchlaufen an dessen erster Stelle die Erarbeitung und Formulierung der **Vision** stand.

Hierbei wurde in den in Kriterium 1a beschriebenen Führungskreisworkshops im Hambachtal die in Abb. 2.11 dargestellte Vision erarbeitet unter Beachtung der Botschaften:

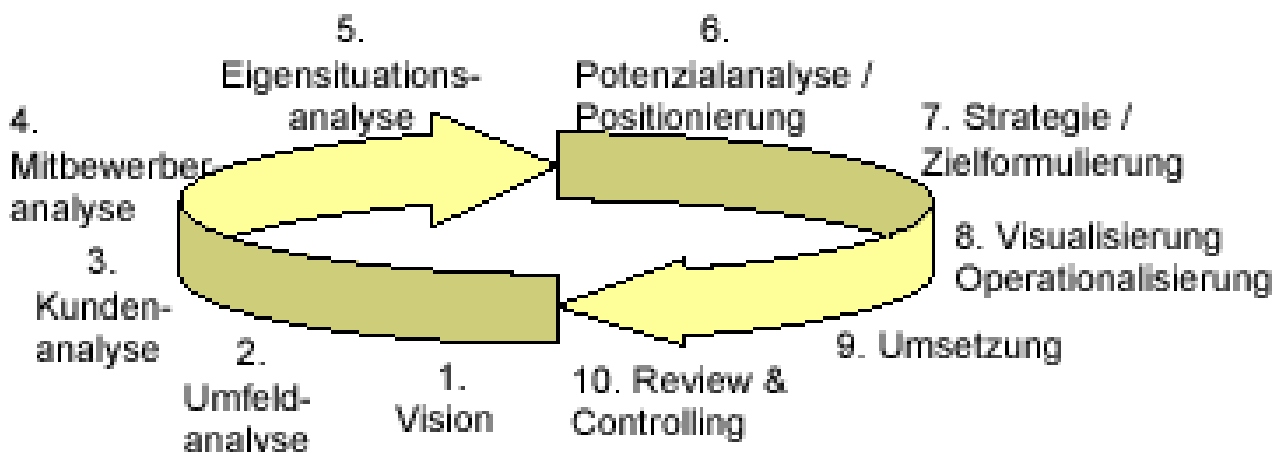
- Unternehmenszweck (Entwicklungs- und Servicepartner für Sicherheitssysteme),
- Unternehmenskultur (veränderungsbereit, kundenwertorientiert) und
- Image (umsetzungsschnell, innovativ).

Die nächsten vier Schritte dieses Prozesses beziehen sich auf die Sammlung und Auswertung relevanter Informationen, um die Vision durch eine **Strategie** zu konkretisieren. Die Vorgehensweise hierbei wurde bereits in Kriterium 2a erläutert. Wir haben kein gesondertes **Mission**-Statement formuliert. Vielmehr bringen wir unsere Mission intern in der Vision (»Der innovative Entwicklungs- und Servicepartner für Sicherheitssysteme«) und extern in unserem Leitbild (»Der Sicherheitspartner für unsere gemeinsame Zukunft«, »Der Systempartner für die Umsetzung individueller Lösungen« und »Schneller, besser, kreativer«) zum Ausdruck.



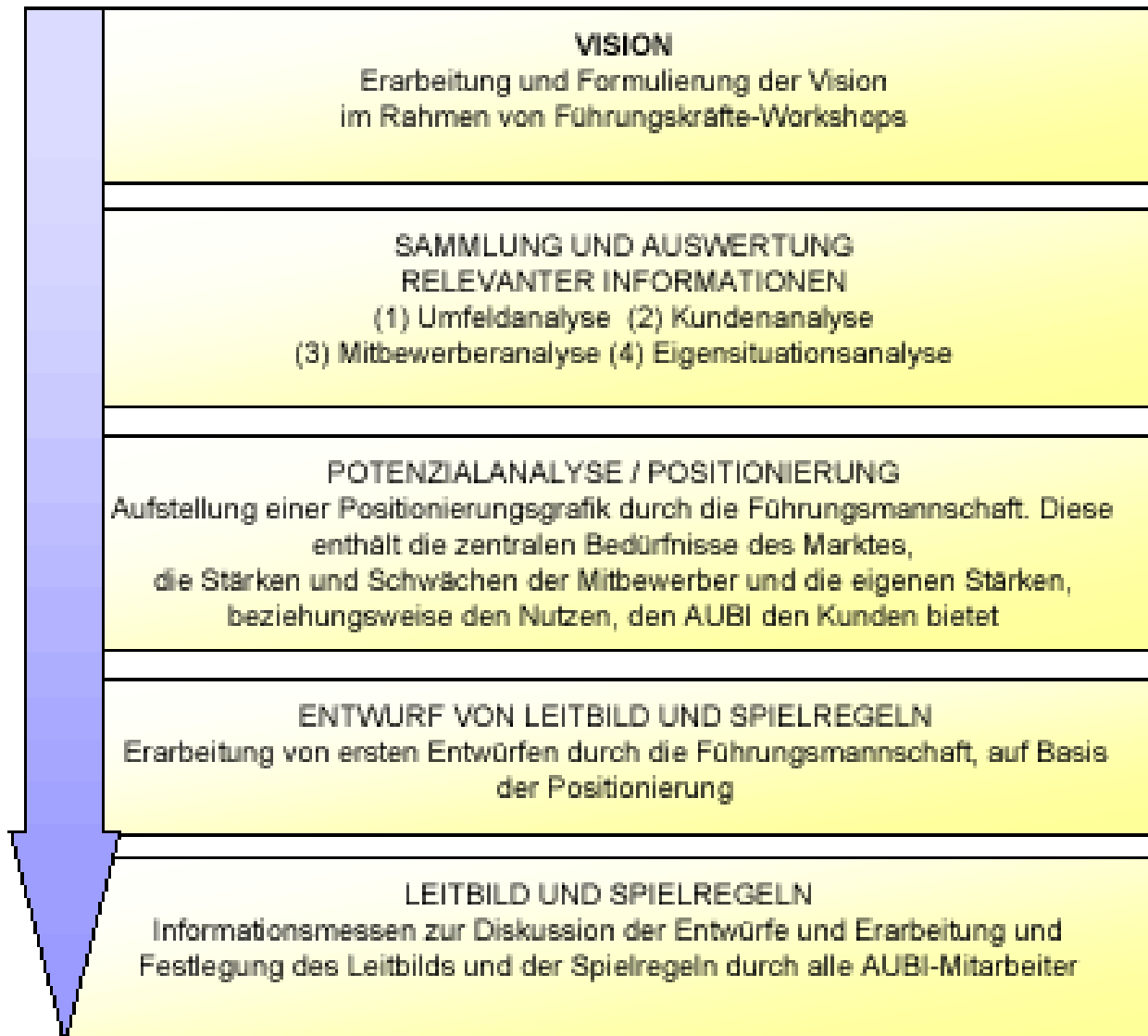
**Abb. 2.11:** Die Visions-Pyramide bei AUBI Baubeschläge GmbH

In enger Anlehnung an die Unternehmenswerte, die von der gesamten AUBI-Führungsmannschaft als die fundamentalen Säulen eines lernenden Unternehmens vereinbart und festgeschrieben wurden, sind mit dem Strategieentwicklungsprozess erstmals die acht Spielregeln in 1995 formuliert worden, und zwar gemeinsam von allen Mitarbeitern. Dies erfolgte im Rahmen von Informationsmessen, die nachfolgend beschrieben werden. Parallel hierzu wurde auch das AUBI-Leitbild formuliert. Die Analysephase war mit der Erstellung der Vision, der Umfeldtrends, der Kundenanalyse, der Mitbewerberanalyse und der Eigensituationsanalyse abgeschlossen. In von den Führungskräften moderierten Gruppen wurde allen Mitarbeitern der Sinn und Zweck der strategischen Positionierung, die bisherige Vorgehensweise und die Ergebnisse der Schritte eins bis fünf erläutert. Im Anschluss wurde der Entwurf der Spielregeln vorgestellt.



**Abb. 2.12:** Die zehn Stufen, um ausgehend von der Vision eine Strategie für AUBI zu erarbeiten und fortzuführen (vgl. Abb. 2.1)

Über Fragebögen wurden dann zu jeder Spielregel die Wichtigkeit, die momentane Zufriedenheit, sowie die Gründe dafür und Maßnahmen zur Verbesserung in Arbeitsgruppen erarbeitet und durch jeweils einen Mitarbeiter aus der Gruppe vorgetragen (vgl. Abb. 2.13). Im nächsten Teil der Veranstaltung wurde aus allen Ergebnissen heraus unser Leitbild in enger Anlehnung an Werte und Strategie mit den Mitarbeitern kreiert, indem Vorschläge vorgestellt und eigene Ideen mit eingebracht wurden. Nach den Informationsmessen wurden die Vorgehensweise und alle Ergebnisse über unser 4K-Reporting analysiert, ausgewertet und anschließend im ganzen Unternehmen visualisiert.



**Abb. 2.13:** Vorgehensweise bei der Erarbeitung der Spielregeln und des Leitbilds

*Review:* Grundsätzlich haben unsere Spielregeln und das Leitbild einen langfristigen Charakter, wir überprüfen jedoch jährlich formell, im Rahmen der Jahreszielplanung, deren Validität. Die Vorgehensweise, wie wir diese erarbeitet haben, wurde nach Abschluss in 1995 einem Review unterzogen, in dem wir gemeinsam mit dem externen Berater den Prozess reflektiert haben. Den gesamten Prozess der zehn Stufen durchlaufen wir alle zwei Jahre. Der Erfolg der gesamten Vorgehensweise zeigt sich dadurch, dass wir seit 1998 Marktführer im Segment Sicherheitsbeschlüge sind und in rückläufigem Markt kräftig wachsen konnten durch

Kundengewinne über die Systempartnerschaft. Da sich die Vision im Punkt »Sicherheitssysteme« nicht nur auf Fenster- und Türen beschränkt, haben wir beim diesjährigen Review beschlossen, ein neues Geschäftsfeld zu gründen, das dem Endkunden umfassende Sicherheitslösungen für sein gesamtes Objekt aus einer Hand bietet (mechanische und elektronische Sicherheit - auch nachrüstbar - vom Kellerlichtschacht über Alarmanlagen bis hin zu kompletten EDV-gesteuerten Überwachungsanlagen für das abzusichernde Objekt). Dieses Geschäftsfeld soll im Franchiseverbund ausgebaut werden und befindet sich in der Aufbauphase. Name des Geschäftsfeldes ist Safety plus mit Sitz in Hermeskeil.

*Das Leitbild:* Die Bedeutung der einzelnen Aussagen unseres Leitbildes wird den jeweiligen Kriterien zugeordnet und im weiteren Verlauf dieser Broschüre erläutert. An dieser Stelle nur zwei grundsätzliche Erläuterungen:

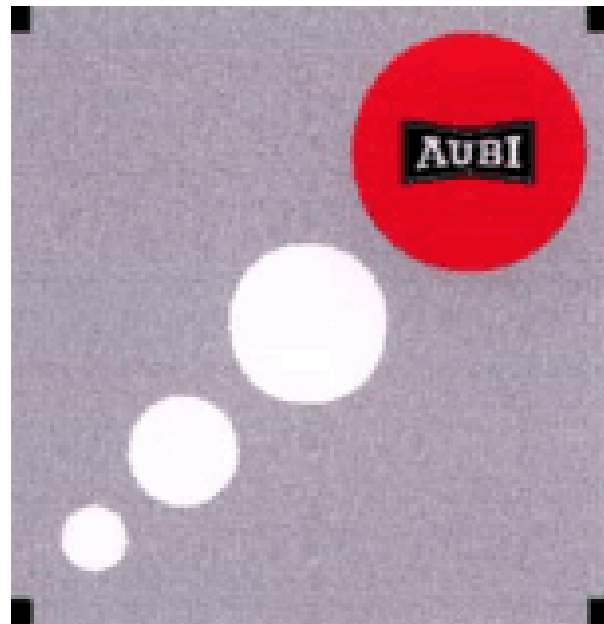
- Unter Sicherheitspartner verstehen wir zum einen die Sicherheit für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt und zum anderen das Eingehen auf das gestiegene Sicherheitsbedürfnis unserer Kunden (bei Beschlägen).
- Wir wollen nicht der Größte sein, aber der Schnellste. Hierzu ist es notwendig, den sich immer schneller wandelnden Umfeldbedingungen offensiv zu begegnen und Ideen konsequent umzusetzen. Durch unsere Kreativität wollen wir weiterhin Trends in der Beschlagproduktion setzen.

### **Erarbeitung der Strategie und Zielplanung**

Die Basis für die Erarbeitung der Strategie ist der in Abb. 2.12 dargestellte Prozess. Die Informationsbasis aus den Schritten eins bis fünf wird nun herangezogen, um in Schritt sechs die Potenzialanalyse und Positionierung durchzuführen. Dies erfolgt in Workshops des Führungskreises. Eine Positionierungsgrafik wird erstellt, die die zentralen Bedürfnisse beziehungsweise die Schlüsselfaktoren des Marktes, die Stärken und Schwächen der Mitbewerber (aus dem Differenzierungsprofil), die eigenen Stärken und den Nutzen, den AUBI seinen Kunden bietet, enthält. Im Rahmen dieser Workshops werden folgende Fragen beantwortet:

- (1) Auf welche Marktsegmente werden wir uns zukünftig konzentrieren?
- (2) An welchem Punkt wird die Spitze unserer Aktivitäten ansetzen müssen?
- (3) Welche Marktkompetenz möchten wir erreichen?
- (4) Welches Image möchten wir bei welchen Zielgruppen erzeugen?
- (5) Wie sieht die ideale Problemlösung für unser Marktsegment aus?
- (6) Welche Stärken haben wir, um die angestrebte Kompetenz zu erreichen?
- (7) Welche Stärken wollen wir zu diesem Zweck ausbauen?

Als Ergebnis dieser Workshops wird die Positionierung am Markt festgelegt. Ein Beispiel hierfür ist in Abb. 2.15 dargestellt. Auf Basis dieser Positionierung wird nun im siebten Schritt eine Strategie mit einem Planungshorizont von fünf Jahren formuliert, welche jährlich, roulierend um ein Jahr, ergänzt wird.



Sicher      Schneller      Besser

**Natürlich AUBI.**

Der Sicherheitspartner für unsere gemeinsame Zukunft.

**Natürlich AUBI.**

Schneller - Besser - Kreativer.

**Natürlich AUBI.**

Der Systempartner für die Umsetzung individueller  
Lösungen.

**Natürlich AUBI.**

Beste Qualität vollständig und pünktlich.

**Natürlich AUBI.**

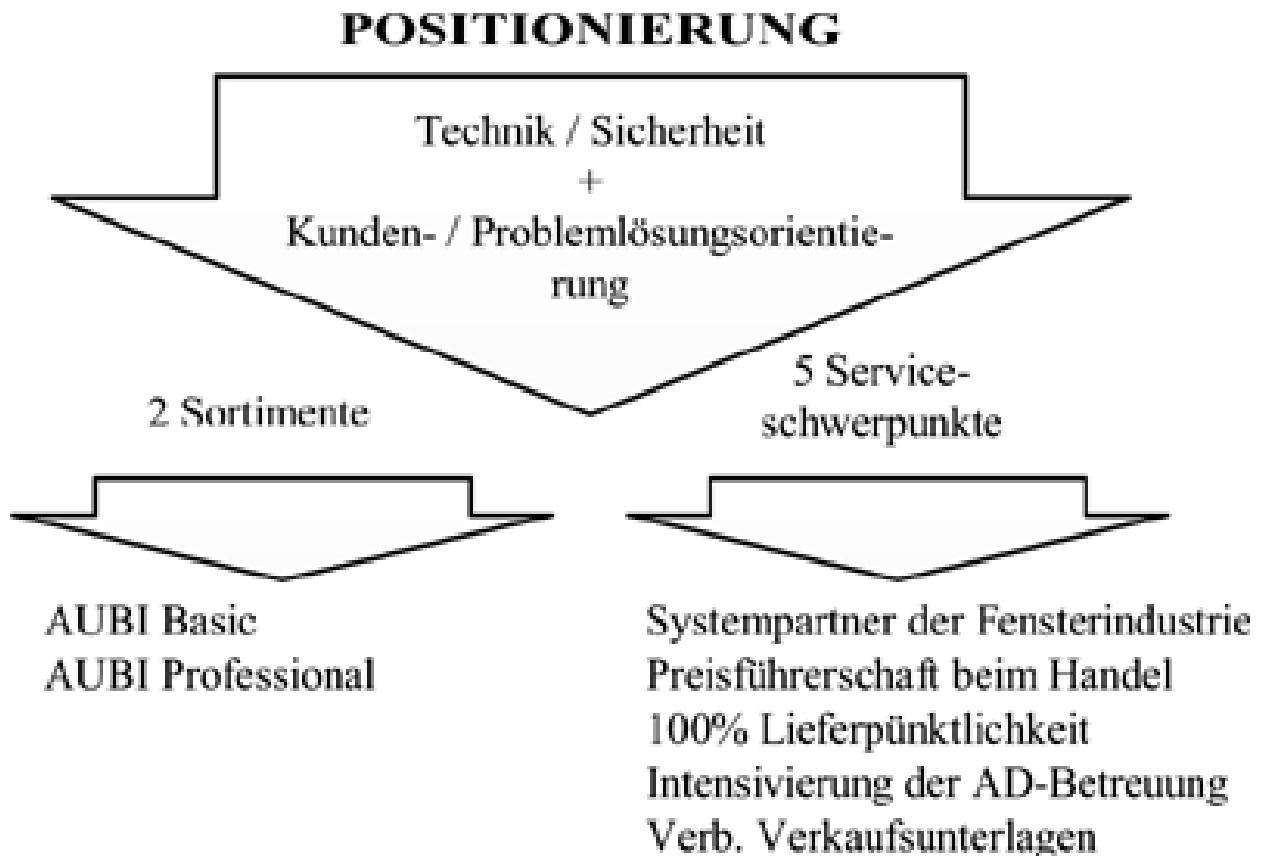
Wir richten alle Prozesse kostenbewusst auf unsere  
Kunden aus.

**Natürlich AUBI.**

---

**Abb. 2.14:** Das AUBI-Leitbild





**Abb. 2.15:** Die grundlegende Positionierung

Aus der durchgängigen und systematischen Vorgehensweise von Schritt eins bis sechs ist sichergestellt, dass die Erwartungen und Bedürfnisse aller Interessensgruppen berücksichtigt wurden, um so mehr da wir seit Ende 1997 alle Aktivitäten am EFQM-Modell orientieren und messen. So sind wir beispielsweise Ende 1997 dazu übergegangen unseren Jahreszielplan entsprechend den Kriterien des EFQM-Modells darzustellen, wodurch wir für alle im Unternehmen unsere TQM-Philosophie sichtbar vertreten wollen. Hierdurch wird weiterhin gewährleistet, dass für alle Aspekte von Total Quality entsprechende Ziele und Strategien vorhanden sind.

Unsere Fünf-Jahres-Strategie wird dann vom Führungsteam auf die einzelnen Jahre heruntergebrochen. Für das laufende Jahr mündet dies in die Jahreszielplanung, die in Kriterium 3c ausführlich erläutert wird. Hierbei werden die lang- und kurzfristigen Notwendigkeiten gegeneinander abgewogen. Wir haben zum Beispiel während der Konjunkturtiefs der Branche in den Jahren 1996 und 1998 keine Mitarbeiter entlassen, sondern auf unsere umfangreiche Möglichkeiten der Zeitkonten und flexiblen Arbeitszeiten zurückgegriffen, obwohl hierdurch teilweise enorme Mehrkosten entstanden. Trotzdem haben wir im Sinne unserer Grundwerte und der langfristig angelegten Expansionsstrategie gehandelt.

Parallel zur Fünf-Jahres-Strategie wird die OPL (operative Planung) für einen Drei-Jahres-Zeitraum erstellt (Inhalt und Vorgehensweise zur Erstellung der OPL sind detailliert in Kriterium 4a dargestellt). Diese enthält finanzielle Parameter und Investitionspläne, wodurch wir die Strategie operationalisieren.

Review: Die Vorgehensweise zur Erarbeitung der Strategie und zur Zielplanung überprüfen wir jährlich (Schritt zehn) seit 1996. Am grundlegenden Prozess haben wir kaum Veränderungen durchgeführt, in den Details jedoch haben sich mehrere Verfeinerungen ergeben, die wir in Kriterium 2a und insbesondere in Kriterium 3c näher erläutern und darstellen. Eine wesentliche Verfeinerung die wir vorgenommen haben, ist dass wir seit dem Assessment in 1997 unsere Jahresziele am EFQM-Modell orientieren und auch dementsprechend visualisieren. Mit der Selbstbewertung in 1998 haben wir unsere strategische Planung und den Selbstbewertungsprozess noch stärker (zeitlich) aufeinander ausgerichtet und unser Kennzahlensystem verfeinert.

[www.symposium.de/business-excellence/aubi\\_06.htm](http://www.symposium.de/business-excellence/aubi_06.htm)