

Kapitel 2

Führungsinstrumente und Handwerkszeug

2.1 Leitbildentwicklung und Strategieworkshop

Ohne Ziel kein Weg.

„Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“ wird als Zitat von Helmut Schmidt überliefert. Sind Visionen irre? Manchmal schon, wenn sie die Realität zu weit hinter sich lassen und reine Luftschlösser sind. Aber wenn Führungskräfte keine Vorstellungen von der Zukunft entwickeln, verwalten sie am Ende nur noch den Status Quo und nehmen ihre Kernaufgabe nicht wahr, und die lautet: Auch im Arbeitsalltag die Zukunftsfähigkeit der Organisation im Blick zu haben und an ihrer Gestaltung zu arbeiten.

Infobox 2.16: Beispiel für das Leitbild einer Stadtbibliothek

Wir öffnen Welten
Wir bieten Qualität Mit unseren Angeboten zu Bildung, Weiterbildung, Beruf und Freizeit sprechen wir Menschen aus vielen Kulturen, allen Altersgruppen und sozialen Schichten an. Ihre Zufriedenheit ist uns sehr wichtig. Den Bürgerinnen und Bürgern bieten wir die Möglichkeit, Medienkompetenz zu erwerben. Auf die Veränderungen in der Gesellschaft reagieren wir mit einer aktuellen und qualitätvollen Auswahl aus dem umfangreichen Medienangebot. Wir wollen die Freude am Lesen fördern und einen Beitrag zur Leseerziehung leisten. Es ist uns eine Verpflichtung, die historischen Buchbestände, als Teil des Kulturerbes der Stadt Nürnberg, zu erhalten und zu erschließen. Die Stadtbibliothek ist in das kulturelle Netzwerk Nürnbergs eingebunden und wirkt über die Grenzen der Stadt hinaus.
Wir sind kompetent Für die Erfüllung unserer Aufgaben setzen wir uns kompetent und engagiert ein. Freundlichkeit und Respekt vor dem Anderen gehören zu unseren Prinzipien. Die Arbeit in Teams, ein kooperativer Führungsstil, Selbstständigkeit und Eigeninitiative schaffen ein gutes Arbeitsklima. Regelmäßige Fort- und Weiterbildung ist für uns selbstverständlich.
Wir arbeiten effektiv und wirtschaftlich Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen gemeinsam die Verantwortung für effektives und wirtschaftliches Handeln. Mit unseren Ressourcen gehen wir sorgfältig um. Wir legen dem Stadtrat als unserem Auftraggeber Rechenschaft über unsere Arbeit ab. Quelle: www.nuernberg.de/internet/stadtbibliothek/wirueberuns.html (23.12.2012)

Für diese Vorstellungen von der Zukunft verwenden wir summarisch den Begriff *Leitbild*. Unterscheidungen zu anderen Begriffen wie Mission oder Vision sind für unsere Zwecke nicht relevant. Relevant ist, dass Führungskräfte *überhaupt* konkrete Vorstellungen davon entwickeln, wohin die Organisation gesteuert werden soll. Leitbilder sind dabei unerlässlich, denn sie fördern die Bildung und das Leben von Werten, sorgen für Orientierung auf wesentliche Ziele und Prozesse, sind identitätsstiftend und erhöhen die Bindung der Mitarbeitenden und Kunden an die Organisation. Damit stehen sie wie der Polarstern am Himmel, sie bestimmen die langfristige Orientierung einer Organisation.

Manche Bereiche des öffentlichen Dienstes haben per Gesetz Vorgaben, die als Kerngedanken von Leitbildern zu verstehen sind. So werden im Bayerischen Hochschulgesetz (BayHSchG) die Ziele und Werte der Hochschulen beschrieben, nämlich die „Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat“ (BayHSchG, Art.2 Abschnitt 1). Weiterhin werden Werte für den Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden postuliert. In Infobox 2.16 (S. 95) finden Sie das Leitbild einer Stadtbibliothek. Es umfasst Aussagen über die Identität einer Organisation, ihre Werte und Ziele, Qualitätsmaßstäbe für die eigene Arbeit und für den Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden.

Wenn das Leitbild ernsthaft umgesetzt wird, gibt es Entwicklungsimpulse und dient als Kriterium zur Überprüfung von Organisationszielen und -prozessen. Erfüllt es diese Aufgabe, kann es für alle Beteiligten Bezugspunkt und „einklagbar“ werden – nicht im juristischen, aber im moralischen Sinne.

2.1.1 Wie Sie zu einem Leitbild kommen: Entwicklung und Implementierung

Das Implementieren von Leitbildern gehört zum Handwerkszeug jeder Führungskraft im mittleren und oberen Management. Die Amtsleiterin in einer Stadtverwaltung, der Chefarzt einer Klinik oder die Geschäftsführung einer Behindertenwerkstatt sorgen dafür, dass mit dem Leitbild ein organisationsumfassender Prozess angestoßen und durchgeführt wird. Zugegeben: Es kann sein, dass Sie auch ohne Leitbild gut managen können. Aber es hilft Ihnen und Ihren Mitarbeitenden ungemein, sich mit wesentlichen Zielen zu identifizieren und Schub auf ihr Handeln zu geben.

Wenn es also für Ihre Organisation kein Leitbild gibt oder wenn es schon ein paar Jahre – sagen wir mehr als fünf – auf dem Buckel hat, dann müssen Sie die Initiative ergreifen und eines initiieren bzw. das alte überprüfen. In diesem Kapitel stellen wir dar, wie Sie ein Leitbild für Ihren Verantwortungsbereich der oberen oder mittleren Führungsebene konzentriert entwickeln, die Umsetzung planen und fördern. Unser Vorschlag umfasst mehrere Phasen und zwei eintägige Workshops. Der Vorschlag für den Ablauf ist in Abbildung 2.17 dargestellt und die einzelnen Schritte werden im Folgenden erläutert. Passen Sie ihn an Ihre Bedürfnisse an, entwickeln Sie die für Ihre Bedingungen passende Variante. Achtung: Wir haben die Phasen zeitlich knapp kalkuliert und kommen auf mindestens drei Monate bis zum Inkrafttreten. Und dann schließen sich noch die Umsetzung und das Einbetten in andere Instrumente an. Bringen Sie also Geduld mit!

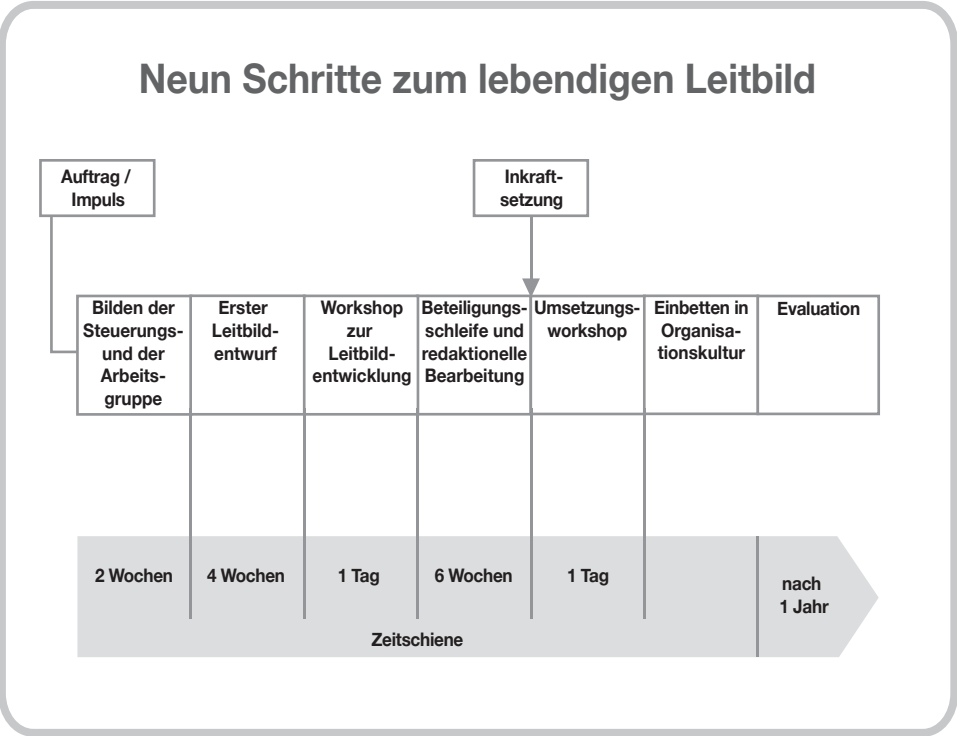


Abbildung 2.17: Neun Schritte zum lebendigen Leitbild

1. Auftrag / Impuls:

Wer gibt den Auftrag und setzt das Leitbild letztlich in Kraft? Der Auftrag kann von außen kommen, z. B. vom Stadtrat einer Kommune oder vom Vorstand eines Sozialträgers. Er kann aber auch von innen kommen, durch die Auswertung einer Mitarbeiter- oder Kundenbefragung oder durch eine Führungskraft selbst, z. B. den Amtsleiter des Kulturamtes oder die Frauenbeauftragte. In der Führung etwas zu unternehmen heißt in diesem Fall, nicht erst auf den Anstoß zu warten. Wenn Sie selbst den Eindruck haben, ein Leitbild sei „fällig“, initiieren sie es! Überlegen Sie auch selbst, welchen Beitrag Ihr Verantwortungsbereich für das Leitbild leisten kann.

2. Bilden von Steuerungs- und Arbeitsgruppe:

Die Steuerungsgruppe trägt die Verantwortung dafür, dass der Prozess vorangeht. Sie muss die Führungskräfte der oberen Ebene einbeziehen, die für ihre Bereiche Multiplikatorfunktion haben: Vorstände mit besonderen Verantwortungsbereichen, Referatsleitungen, weitere Personalverantwortliche, ggf. Personalvertretungen. Es sind Stellvertretungsregelungen zu schaffen, damit Mitsprache und Information in allen beteiligten Bereichen gesichert werden. Die Steuerungsgruppe setzt eine Arbeitsgruppe ein, die die operativen Schritte organisiert. Bei kleineren Organisationen oder Organisationseinheiten kann die Steuerungs- auch die Arbeitsgruppe sein.

3. Entwurf des Leitbilds:

Die erste Aufgabe der Arbeitsgruppe ist es, anhand von Leitfragen einen ersten Entwurf des Leitbilds zu machen. Gegebenenfalls können auch externe Berater in die Arbeitsgruppe integriert werden. Die Leitfragen zur Vorstrukturierung sind in der Übersicht 2.18 dargestellt.

Übersicht 2.18: Leitfragen für die Leitbildentwicklung

Themenbereich	Leitfragen
Identität und Auftrag	Wer sind wir? Was ist unser Auftrag und Organisationszweck? Was ist unsere Vision? Was sind unsere Aufgaben? Was ist unser gesellschaftlicher Nutzen?
Werte	Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln? Was liegt in unserer Verantwortung? Was ist unsere Verpflichtung?
Organisationsziele	Was wollen wir erreichen? Welche Ziele verfolgen wir? Auf welchen Wegen wollen wir sie erreichen?
Kunden, Auftraggeber	Wer sind unsere Auftraggeber, Adressaten und Zielgruppen? Wer nimmt unsere Angebote in Anspruch?
Mitarbeiter	Welches Bild haben wir von unseren Mitarbeitenden? Welche Rolle spielen sie in der Organisation? Wie bewerten wir Lernen und Weiterentwicklung unserer Organisation und der Menschen in ihr? Welche Menschen sollen für uns arbeiten?
Arbeitsweise / Qualität	Welche Qualitätsmaßstäbe gelten für uns?

4. Workshop zur Leitbildentwicklung:

Die Arbeitsgruppe organisiert den Workshop zur Leitbildentwicklung auf Basis des Entwurfs. Es muss dafür Sorge getragen werden, dass zum Workshop alle relevanten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eingeladen werden. Wir empfehlen, alle leitenden Führungskräfte einzuladen, kurz: Wer dabei sein muss, muss dabei sein. In die Einladung gehören der Leitbildentwurf sowie die oben vorgestellten Leitfragen, um eine inhaltliche Vorinformation sicherzustellen, eine kritische Vorbereitung zu ermöglichen und die Wahrscheinlichkeit für konzentriertes Arbeiten im Workshop zu erhöhen. In den Arbeitsmaterialien finden Sie das Arbeitspapier 2.20 (S. 312) mit einem Vorschlag zum Ablauf des Workshops zur Leitbildentwicklung. Dieser Workshop ist auch geeignet für Großgruppen ab 20 Personen.

5. Beteiligungsschleife:

Nach dem Workshop trifft sich die Arbeitsgruppe zur Überarbeitung von Sprachstil und Layout. Die redaktionell überarbeitete Version wird allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Entsprechend den technischen Möglichkeiten wird sie ins Intranet ein-

gestellt, per E-Mail versandt oder per Hauspost zugestellt – mit der ausdrücklichen Bitte, Anregungen, Kommentare und Kritik an die Arbeitsgruppe zu leiten. In Ergänzung dazu empfehlen wir gegen Ende der Beteiligungsschleife auch eine offene Informations- und Diskussionsveranstaltung für die Mitarbeitenden durchzuführen. Für diese Beteiligung der Mitarbeitenden und ggf. wesentlicher Kunden wird ein fester Zeitraum für den Rücklauf festgelegt. Wir empfehlen ca. vier Wochen. Die Rückmeldungen werden von der Arbeitsgruppe aufbereitet. Auf der Grundlage dieser Rückmeldungen stellt die Arbeitsgruppe den entscheidungsreifen Leitbildentwurf zusammen.

6. Inkraftsetzung:

Das Leitbild wird durch das auftraggebende Entscheidungsgremium oder die verantwortliche Führungskraft in Kraft gesetzt. Es wird den zuständigen Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit und Personalentwicklung zur weiteren Einbettung in die Organisationskommunikation und Instrumente der Personalentwicklung übergeben. Wenn das Leitbild z. B. für den Personalbereich ein Anstoß ist, fehlende nötige Instrumente zu entwickeln, ist dies ein erster Erfolg.

Der Prozess darf an dieser Stelle nicht aufhören, weil das Leitbild sonst ein Papiertiger zu werden droht: Seine Selbstverpflichtungen sind allgemein, weil langfristig und umfassend. Sie bedürfen einer stärkeren Spezifizierung. Diese wird mit Beteiligung wichtiger Entscheidungsträger und Multiplikatorinnen in einem Umsetzungsworkshop erreicht.

7. Workshop zur Umsetzung:

Die Steuerungsgruppe ist auch für die Umsetzung des Leitbildes verantwortlich und muss es in geeigneter Form in der Organisation verankern. Ein Umsetzungsworkshop ist dazu das geeignete Instrument um z. B. Prüfkriterien für Mitarbeiter- und Kundenbefragungen zu erarbeiten. In dem Arbeitspapier 2.21 (S. 313), das Sie im Anhang finden, haben wir den Ablauf eines Umsetzungsworkshops zusammengestellt. Hier identifizieren die Teilnehmenden, wie das Leitbild zum Leben erweckt und am Leben erhalten wird.

8. Einbetten des Leitbilds in die Organisationskultur:

Die Ergebnisse des Workshops müssen mittels Zielsetzungskaskade in Teilziele und ins Alltagsleben der Organisation umgesetzt werden. Die Ergebnisse werden den Arbeitseinheiten und Stabsbereichen als Aufträge zugeleitet, um die personellen, organisatorischen, technischen und administrativen Unterstützungsprozesse bei der Umsetzung des Leitbildes zur Verfügung stellen zu können. Dies bezieht sich genau so auf die Entwicklung von Verfahren zur Personalentwicklung wie auf die Bereitstellung informationstechnischer Möglichkeiten im Rahmen von Geschäftsprozessoptimierungen oder Angeboten im Bereich E-Government.

9. Evaluation:

Nach einem Jahr muss geprüft werden, ob das Leitbild lebt oder eine Totgeburt war. Diese Überprüfung erfolgt in den jährlichen Mitarbeitergesprächen, standardmäßig im Strategieworkshop und im Rahmen regelmäßiger Befragung von Mitarbeitenden und Kunden, Auswertung von Beschwerden usw. Wir empfehlen, der Steuerungsgruppe die damit verbundenen Koordinationsaufgaben verantwortlich zu übertragen.

Fazit

Das Leitbild darf nicht nur eingerahmt über dem Schreibtisch der Vorgesetzten hängen und jeder praktischen Alltagserfahrung spotten. Es muss von Mitarbeitenden wie von Kunden erlebt werden. Es muss als Visitenkarte für Bewerber dienen. Es muss spürbar sein, damit es Identität stiftet. Nur ein gelebtes Leitbild ist ein Bild, das leitet.

2.1.2 Wie Sie eine Strategie formulieren und umsetzen

Wenn das Leitbild der Polarstern ist, der die Grundrichtung vorgibt, dann ist Strategie die Bestimmung des genauen Kurses, die Planung der Versorgung und des Mannschaftseinsatzes. Strategische Planung bedeutet, Aktionspläne aufzustellen, um einen Beitrag zur Umsetzung des Leitbildes zu leisten und Jahresziele für Ihren Verantwortungsbereich festzulegen. Am Schluss der Strategieplanung steht ein „Plan für alles“ – en gros, nicht en detail.

Strategische Planung gehört zur Führungsroutine und zur Organisationskultur. Als Führungskraft werden Sie sich im Laufe des Jahres Gedanken über strategische Fragen machen. Zudem werden Sie einmal im Jahr einen Strategieworkshop ansetzen, um Zielerreichungen für Ihren Verantwortungsbereich zu prüfen und gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden die Weichen für das kommende Jahr zu stellen.

Zusätzlich zur Routine erfordern außergewöhnliche Anlässe einen Strategieworkshop. Wenn durch eine Gesetzesnovelle die Finanzierung von Bildungsangeboten verringert wird, ist für einen Bildungsträger ein Krisen-Strategieworkshop notwendig, um auf diese geänderte Finanzierung angemessen zu reagieren. Besondere Ereignisse erfordern besonderes Handeln für schnelle Anpassung.

Wie kommen Sie nun zu Ihrer Strategie? Es gibt viele Methoden zur Strategiefindung. Buchhandlungen sind voll von Managementratgebern, die Methoden wie Ishikawa-Diagramm, Netzbildtechniken oder Moderationsmethoden vorstellen und Handlungsanleitungen für den praktischen Gebrauch geben (siehe Literaturhinweise). Im Alltag ist es aber vermutlich wie mit Ihrem Mobiltelefon: Von den vielen Möglichkeiten, die zur Wahl stehen, nutzen Sie nur einen Bruchteil. Wir schlagen eine klassische Methode für Strategiewerkshops vor, die *Stärken-Schwächen-Analyse*. Sie verknüpft komplexe Informationen auf einfache Art miteinander. Mit dieser Methode werden die Stärken und Schwächen einer Organisationseinheit unter die Lupe genommen und ihre Chancen und Risiken analysiert. Beides wird miteinander kombiniert, um Verbesserungen und Strategien für die Bewältigung von Zukunftsszenarien abzuleiten.

Gleich, welche Methode Sie wählen: Die inhaltliche Gestaltung des Strategiewerkshops steht und fällt mit den Leitfragen, die den Teilnehmenden zur Vorbereitung vorgelegt werden.

Jeder Strategieworkshop muss Antworten auf folgende Fragen geben:

- Was wollen wir bis wann erreichen?
- Womit wollen wir das erreichen?
- Was wollen wir nicht mehr und warum?
- Sind langfristige Ziele und Leitbild aktuell? Was muss aktualisiert werden?
- Wer ist für was verantwortlich?¹

Sechs Schritte zur Strategie

1. Persönliche Vorbereitung:

Legen Sie als Führungskraft vorab fest, welche Vorgaben der Gesamtorganisation zu erfüllen sind (z. B. sachliche und finanzielle Vorgaben), welche Implikationen sich aus dem Leitbild ergeben und welche Ziele für Ihren Organisationsbereich erfolgsentscheidend sind. Suchen Sie sich einen Moderator oder eine Moderatorin. So sind Sie beim Workshop nicht zwischen Moderation und inhaltlicher Arbeit hin- und hergerissen, sondern können sich auf Inhalte konzentrieren.

2. Teilnehmerkreis bestimmen:

Legen Sie den Kreis der Teilnehmenden fest: Alle Mitarbeitenden, die die Strategie umsetzen sollen, müssen sie mit erarbeiten. Ein gemeinsamer Termin muss zu finden sein.

3. Einbinden der Teilnehmenden im Vorfeld:

Schicken Sie den Teilnehmenden eine grob gegliederte Tagesordnung zwei Wochen vorab. Bitten Sie um eigene Vorschläge und Ergänzungen. Das aktiviert und macht neugierig und Sie halten die Balance zwischen Orientierung und Teilhabe. Außerdem: Nobody is perfect! Sie müssen und können nicht an alles selbst denken und sorgen dafür, dass nichts, was dem Teilnehmerkreis wichtig ist, vergessen wird.

4. Der Strategie-Workshop:

Ein Workshop bedeutet Partizipation. Gleichzeitig wird von Ihnen Führung erwartet. Lösen Sie beides ein, indem Sie zu Beginn in einem *Impulspapier* Ihre Ziele und Vorstellungen verdeutlichen. Danach werden die Teilnehmenden durch aktivierende Methoden eingebunden, wie z. B. mittels Moderationsmethode. Die zu planende Strategie wird sich an Ihren Vorstellungen orientieren und gibt dabei genug Raum für weitere Ideen und Interpretationen. In dem Arbeitspapier 2.22 (S. 314) im Anhang finden Sie einen Vorschlag für einen eintägigen Strategieworkshop.

Ergebnisse von Strategiewerkshops sind komplex und die Teilziele können zahlreich sein. Ein Auszug aus dem Ergebnis einer Stärken-Schwächen-Analyse verdeutlicht, worauf

¹ Auch im Ehrenamt ist es wichtig, dass sich die Vorstände selbst zu Zielen verpflichten und Zuständigkeitsbereiche verteilt sind (vgl. Kap. 3.1).

ein Strategieworkshop hinausläuft. Das Beispiel stammt aus dem Strategieworkshop des Dachverbandes der Jugendorganisationen einer Kommune.

Infobox 2.19: Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse am Beispiel eines Kreisjugendrings

	Stärken	Schwächen
Chancen, günstige Umfeldbedingungen	<i>Stärke:</i> jahrzentelange Erfahrung <i>Chance:</i> politisch gewollter Ausbau der offenen Ganztagsbetreuung <i>Lösung:</i> Übernahme von Gruppen der offenen Ganztagsbetreuung	<i>Schwäche:</i> schlechte Ansprache der Zielgruppe <i>Chance:</i> Web 2.0 <i>Lösung:</i> Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, speziell Nutzung von Web 2.0
Risiken, ungünstige Umfeldbedingungen	<i>Stärke:</i> Flexibilität <i>Risiko:</i> politisches Ziel „Ganztagschule“ bedroht Angebote offener Jugendarbeit, z. B. auf Aktivspielplätzen <i>Lösung:</i> Angebote an Samstagen	<i>Schwäche:</i> Finanzierung durch städtische Mittel <i>Risiko:</i> Wirtschaftskrise, drohende Unterfinanzierung <i>Lösung:</i> Ausweiten der Angebote, die wenig Geld kosten

5. Umsetzung der Ergebnisse:

Die gut lesbare Dokumentation muss allen Teilnehmenden und wichtigen „Verhinderten“ zur Verfügung gestellt werden. Wenn es nicht gelingt, lesbare Fotoprotokolle zu machen, muss jemand die Ergebnisse abtippen.

Kern für die Umsetzung ist der sogenannte WWW-Plan, in dem festgehalten wird, *Wer Was bis Wann* zu erledigen hat. Dieser WWW-Plan ist Ihr Controlling-Instrument. Verantwortlich für die Umsetzung der nächsten Schritte sind die im WWW-Plan festgelegten Personen. Wie die Verantwortlichen ihre Ziele erreichen, bleibt ihnen im Rahmen ihres Verantwortungsbereiches frei. Wenn bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten notwendig sind, um die Ziele zu erreichen, so sind die Verantwortlichen für Personalentwicklung einzubinden. Durch Personalentwicklung muss dafür gesorgt werden, dass die Organisationseinheit die Kompetenzen entwickelt, die sie braucht, um die Strategie richtig umzusetzen.

6. Überprüfung:

Die Überprüfung erfolgt durch die verantwortliche Führungskraft. Der WWW-Plan aus dem Workshop dient als Kontrollinstrument, mit dem Sie die Umsetzung der Pläne begleiten und kontrollieren. Es muss durch Sie sichergestellt sein, dass die Meilensteine der Zielerreichung überprüft werden. Das machen Sie, indem Sie mit den federführenden Personen dazu Gespräche führen. Auch im Mitarbeitergespräch können Themen auf den Tisch kommen, die mit der Umsetzung strategischer Pläne zu tun haben. Allerspätestens im folgenden Jahr schlägt für alle die Stunde der Wahrheit, wenn die Zielerreichungen im nächsten Strategieworkshop überprüft werden.

Fazit

Die Essenz jeder Strategieplanung ist es, Ziele für ausgewählte Bereiche und Zielzeiträume festzulegen, Probleme und Stärken zu analysieren, Lösungen zu entwickeln, Maßnahmen zu planen, Verantwortlichkeiten zu verteilen und in einem Plan festzuhalten. Das Wichtigste: Es muss in Aktion resultieren. Sie als Führungskraft sind dafür verantwortlich, dass es angepackt und umgesetzt wird. Dass Beschlüsse umgesetzt und ihr Erfolg kontrolliert werden. Das ist das Mindeste! Wenn Sie das nicht schaffen, lassen Sie es lieber bleiben! Nichts ist schlimmer als geweckte Erwartungen, die nicht erfüllt werden, denn sie lähmen jede Aktivität in der Zukunft. Zu Ihrer Unterstützung haben wir für Sie das Arbeitspapier 2.23 (S. 315) zur Vorbereitung und Durchführung von Leitbild- und Strategiewerkshops zusammengestellt.

Arbeitsmittel

Arbeitspapier 2.20: Workshopablauf zur Leitbildentwicklung	Seite 312
Arbeitspapier 2.21: Ablauf des Umsetzungsworkshops zum Leitbild	Seite 313
Arbeitspapier 2.22: Vorschlag für einen Strategieworkshop	Seite 314
Arbeitspapier 2.23: Vorbereitung und Durchführung von Leitbild- und Strategie-Workshops	Seite 315

Literatur

- (1) Andler, N. (2009). *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden*. Erlangen: Publicis Publishing.
- (2) Rohm, A. (2010). *Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen*. Bonn: Managerseminare Verlag
- (3) Seifert, J. W. (2003). *Visualisieren. Präsentieren. Moderieren*. Offenbach: Gabal.

Führen im öffentlichen Bereich und in
Non-Profit-Organisationen
Handeln zwischen Politik und Verwaltung - Instrumente
und Arbeitsfelder
Braune, P.; Alberternst, C.
2013, 345 S., Softcover
ISBN: 978-3-8349-1761-4