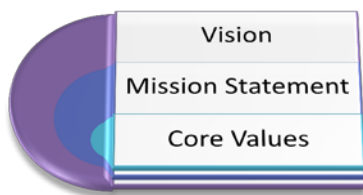




## Ein Leitbild, das nach vorne weist und Orientierung bietet

„Binde deinen Karren an einen Stern.“ In dieser Formulierung, die von Leonardo da Vinci stammt, wird die Bedeutung des Leitbilds schön zum Ausdruck gebracht.

Ob Konzern, Nicht-Regierungsorganisation (NGO) oder Kirche, sie alle brauchen in Zeiten schneller Veränderungen eine Grundorientierung, warum sie auch künftig auf dem Markt wichtig sind und welche Mission sie darin haben. Ein hilfreiches Leitbild gibt damit Orientierung, motiviert und ist identifikationsstiftend.



Leitworte haben eine Schauseite für die potenziellen Kunden und eine Innenseite für die Mitarbeitenden und die Führung. Idealerweise beinhaltet ein Leitwort eine Vision, einen Auftrag (Mission Statement) und die im Unternehmen oder der Kirche vertretenden Werte als sogenannte „Core Values“.

Leitbilder erfüllen somit nach innen und außen eine wichtige Funktion.

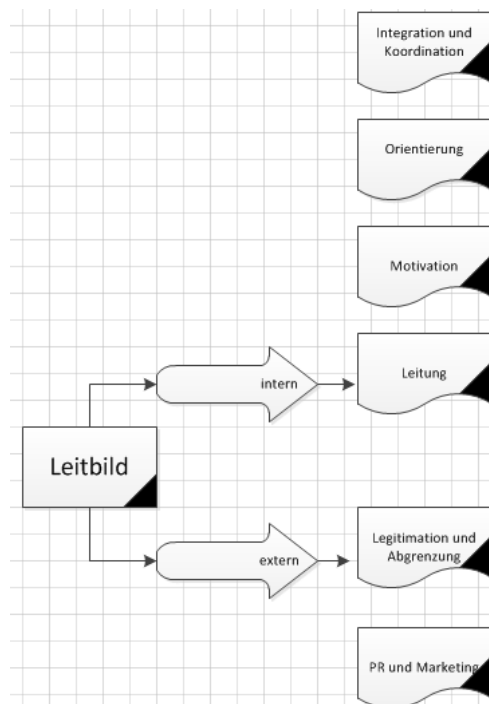
Nach innen gerichtet, wollen sie helfen unterschiedliche Ideen, Vorstellungen, Personen zu integrieren und in ihrem Zusammenwirken zu koordinieren. Sie schaffen außerdem Orientierung und helfen Entscheidungen zu treffen und die kirchliche Einrichtung strategisch auszurichten. Sie motivieren die Mitarbeitenden und helfen der Führungsebene, sich zu positionieren.

Nach außen gerichtet wollen Leitbilder das Tun der Organisation legitimieren und sich gegebenenfalls auch abgrenzen. Sie helfen, sich nach außen hin attraktiv darzustellen und Marketing zu betreiben.

Interessanterweise konnte man durch Studien nachweisen, dass die Unternehmen und NGOs im deutlichen Vorteil sind, die mit einem Leitbild arbeiten. Dies zeigte sich positiv im Marktwert, der Relation zwischen Investition und Gewinn (dem Return of Invest), in der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterbindung.

Damit ein Leitwort wirksam wird, sollten Gemeinden und kirchliche Einrichtungen aktiv damit arbeiten. So hat kürzlich ein missionarisch-diakonisches Unternehmen in Berlin sein Leitwort allen Geschäftspartnern, Mietern und Zulieferern geschickt und verpflichtete sich dadurch darauf.

Jährlich führt dieses Diakonieunternehmen mit neuen Mitarbeitenden einen gemeinsam gestalteten Tag durch, um sie mit dem Leitbild vertraut zu machen und eine persönliche Auseinandersetzung damit anzuregen.





Dennoch können Leitworte auch Frust erzeugen. Manchmal provozieren sie Unzufriedenheit und rufen Zynismus hervor: Nämlich immer dann, wenn sie zu unkonkret formuliert sind, wenn sie mit modernen Begriffen hantieren, die zwar vordergründig „en vogue“ erscheinen und doch beliebig austauschbar sind, oder wenn die angegebenen Werte in Widerspruch zur gelebten Unternehmenskultur treten.

Das Leitwort sollte deshalb das Besondere der Gemeinde oder der kirchlichen Einrichtung herauskehren und den Auftrag möglichst konkret beschreiben. Die Formulierungen sollten griffig sein und zum Mitmachen einladen. Widersprüchliche Ziele und Werte sollten möglichst nicht harmonisiert werden, sondern den Mitarbeitenden vielmehr einen Rahmen bieten, sie situativ auszubalancieren und verantwortlich zu entscheiden, welchem Wert der Vorrang zu geben ist.

Warum dann nicht mit zwei ähnlichen Leitbildern operieren, die adressatenbezogen ausgerichtet sind? Das eine Leitbild richtet sich an die Öffentlichkeit und das andere an die Mitarbeitenden. In der Fachsprache spricht man davon, dass beide Leitbilder strukturell entkoppelt werden und doch beide ein gemeinsames bieten. So können Widersprüche minimiert werden, ohne die eigene Wertehaltung aufzugeben.

Leitbilder dienen Kirchen, Gemeinden und kirchlichen Einrichtungen zur Selbstklärung und helfen ihnen, sich auf den Auftrag zu fokussieren.

In einem späteren Schritt könnten Leitbilder hilfreich sein, strategische Ziele zu formulieren, die im Hier und Jetzt die Einrichtung, Unternehmung oder die Gemeinde steuern lassen.

Ernst-Eduard Lambeck, Pfarrer für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung im Institut für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste, Dortmund

#### Literatur:

Klaußner, Stefan; Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Methoden, Prozesse, Wiesbaden (2016)

Kühl, Stefan: Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Berlin (2016)