

Guido Vagedes

## Leitbildprozesse nutzen

### *Chancen und Schwierigkeiten eines Instruments*

**Leitbildprozesse sind ein immer noch zu wenig bekanntes und angewandtes**

**Instrument zur Profilierung von**

**Gemeinden und kirchlichen**

**Organisationen. Ihr Gelingen hängt an einer Reihe von Voraussetzungen, doch**

**bereits Teilaspekte und Grundideen können fruchtbar genutzt werden.**

- Schnelle Veränderungen in ihrem Umfeld, die Komplexität dieser Veränderungsprozesse und Verunsicherungen über angemessene pastorale Wege in die Zukunft provozieren in Kirchengemeinden unvermeidlich die Frage nach den Zielen und der Grundausrichtung des eigenen gemeindlichen Handelns: Wo wollen wir als Kirchengemeinde hin? Was ist uns in unserem Handeln wichtig? Was unterscheidet uns von anderen?

Bei den Prozessen der Antwortsuche auf solche Fragen bedienen sich Kirchengemeinden und kirchlich-verbandliche Gruppen bisher seltener als beispielsweise kirchliche Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen des Instruments »Leitbild«, das seit den 70er-Jahren zunächst vor allem im Unternehmensbereich und seit den 80er-Jahren auch bei staatlichen und freigemeinnützigen Einrichtungen Verbreitung fand.

Die eher selten anzutreffende Durchführung von Prozessen der Leitbild-Entwicklung und -Umsetzung hat ihren Grund zu einem großen Teil sicherlich darin, dass sowohl die Chancen dieses Instruments der Organisationsentwicklung und -führung gerade für Kirchengemeinden als auch die möglichen »Stolpersteine« bei dessen Anwendung im kirchengemeindlichen Raum bei den haupt- und ehrenamtlichen Verantwortlichen bislang kaum bekannt sind. Solche Chancen und Schwierigkeiten, deren Wahrnehmung eine wichtige Voraussetzung für gelingende Leitbildprozesse ist, werden im Folgenden auf der Grundlage konkreter Erfahrungen in der Begleitung solcher Prozesse aufgezeigt. Anschließend wird skizzenhaft vorgestellt, in welchen Schritten sich Leitbildprozesse durchführen lassen.

### Konzentration

- Leitbilder haben den Sinn, den Zweck und die langfristigen Ziele einer Organisation zu formulieren und Handlungsprinzipien und Werthaltungen anzugeben, denen sich die Organisation verpflichtet fühlt. Sie beschreiben zudem das Grundverständnis des Zusammenwirkens in-

nerhalb der Organisation und mit anderen. Speziell den Kirchengemeinden kann ein Leitbild helfen, Angebote, Aktivitäten und Aufgabenfelder um eine bzw. einige wenige Leitideen herum zu konzentrieren.<sup>1</sup> Hilfreich für eine solche Herausforderung eines erkennbaren gemeindlichen Profils werden Leitbilder durch den mit ihrer Erarbeitung verbundenen Zwang, sich auf zentrale Leitvorstellungen zu beschränken und diese knapp und pointiert zu formulieren.

Worin solch eine Leitidee bestehen kann, kann das Beispiel einer katholischen Kirchengemeinde in Münster verdeutlichen: Bei der Analyse der eigenen kirchengemeindlichen Situation und des Umfeldes fanden die Pfarrgemeinderatsmitglieder an einem Klausurwochenende bezogen auf den Punkt Liturgie heraus, dass das regelmäßige Angebot einer »Kinderkirche« zeitlich parallel zum Wortgottesdienst-Teil der Messfeier im Bewusstsein vieler Gemeindemitglieder als Stärke der Kirchengemeinde und als profilbildend wahrgenommen wird. Sie stellten ferner fest, dass die Liturgie in den normalen Sonntagsgottesdiensten als oftmals fern von der Alltagswirklichkeit der Gemeindemitglieder erlebt wird. Beim Prozess der Erarbeitung von Leitbildsätzen entwickelte sich dementsprechend die Leitidee einer lebensnahen liturgischen Sprache, die auch Liturgieformen mit besonderer Rücksicht auf Lebenssituation und -alter von Kindern und Jugendlichen einschließt. Diese Leitvorstellung wurde dann in konkretere Ziele für die kommenden ein bis zwei Jahre ausgefaltet, daran schloss sich für einzelne dieser Ziele eine konkrete Maßnahmenplanung an.

An diesem Beispiel wird erkennbar, dass Leitbilder ein wichtiger erster Schritt sein können, um ausgehend von übergeordneten und weit greifenden Leitzielen zu konkreteren strategischen Zielen und den Handlungszielen zu kommen. Dass – wie es nicht selten geschieht –

über Ziele und Handlungsprioritäten einer Gemeinde in erster Linie die persönlichen Vorlieben maßgeblich Verantwortlicher entscheiden oder stark zufällige Entscheidungen fallen, kann so vermieden werden. Zudem macht es solches Vorgehen leichter, Ziele vom Auftrag der Kirche bzw. vom gesellschaftlichen Bedarf im Umfeld her zu bestimmen.

## Konsens

● Leitbildprozesse sind, wenn sie Wirksamkeit entfalten sollen, notwendigerweise Konsensbildungsprozesse. Sie können ein Instrument sein, um einen Konsens auf der grundsätzlichen Ebene der Leitziele und ihrer Prioritäten zu erreichen. Dieser Konsens hinsichtlich der Grundausrichtung erleichtert die Konsensfindung auf der Ebene konkreterer Ziele. Er kann auch – insbesondere beim Wechsel in der Zusammensetzung von Leitungsgremien – jeweils neu anstehende Zielfindungsprozesse erleichtern und für Kontinuität im Hinblick auf zielorientiertes Arbeiten sorgen. Wenn sich etwa ein Pfarrgemeinderat nach seiner Wahl über länger- und kürzerfristige Perspektiven der pastoralen Arbeit verständigen will und bislang geltende Leitziele vorliegen, kann das neu gewählte Gremium an diese Vorarbeit anknüpfen und die Leitziele daraufhin überprüfen, ob sie noch angemessen sind bzw. wie weit deren Umsetzung vorangekommen ist.

Im Hinblick auf grundsätzliche Ziele Konsens erreicht zu haben, ist zumeist eine sehr motivierende Erfahrung. Diese Erfahrung machte z.B. ein Verein der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung (KAB) im nördlichen Münsterland: Die Beteiligten waren überrascht, im Laufe ihres Leitbildprozesses über zwei Punkte sehr schnell Einigkeit gewonnen zu haben: zum einen über

das Grundanliegen, Vereinsmitgliedern die Möglichkeit zu aktiverer Beteiligung mit ihren Fähigkeiten und Interessen geben zu wollen, zum anderen darüber, dass dieses Grundanliegen bei der Leitbild-Umsetzung Priorität haben sollte. Dann und bisweilen nur dann, wenn ein breiter Konsens hinsichtlich eines Grundanliegens erzielt worden ist, besteht auch die Bereitschaft, neue und ungewöhnliche Wege zu gehen oder viel Kraft in bestimmte Vorhaben zu investieren: Die Umsetzung des Beteiligungs-Anliegens der KAB-Gruppe führte dazu, dass diese unter Mitgliedern einer bestimmten Altersgruppe eine aktivierende Befragung durchführten, um deren Ideen und Einschätzungen hinsichtlich vordringlicher Aufgaben zu erfahren.

## Faktor Zeit

● Welche Schwierigkeiten mit Leitbildprozessen in Kirchengemeinden zumeist verbunden sind und welche Anforderungen sie an die Beteiligten stellen, kann von der Ausgangssituation einer evangelischen Kirchengemeinde im nördlichen Münsterland her beschrieben werden: Beweggrund für die Erarbeitung eines Leitbildes war u.a. die Einsicht, dass bei den vielfältigen Aktivitäten und den begrenzten Möglichkeiten der ehren- und hauptamtlich Mitarbeitenden dieser Kirchengemeinde künftig klarere Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Damit verband sich auch die Hoffnung und das Ziel, Wege zu finden, um insbesondere die Menschen der mittleren und jüngeren Generation besser zu erreichen. Damit zusammenhängend erwarteten die Presbyteriumsmitglieder von dem Prozess auch, die Außendarstellung der Gemeinde grundsätzlich verbessern zu können. Einen zusätzlichen Anstoß, ein Leitbild zu erstellen und Umsetzungsschritte durchzuführen, gab die Tatsache,

dass der personelle Wechsel auf beiden Pfarrstellen der Gemeinde etwa zwei Jahre zuvor als ein Einschnitt erlebt wurde, der eine Vergewisserung über neue Zielperspektiven nahe legte.

Ein erster Komplex von Schwierigkeiten und Anforderungen an Leitbildprozesse in Kirchengemeinden hängt mit dem »Engpassfaktor« Zeit zusammen. Bereits während des ersten Kontaktgesprächs mit den beiden externen Beratern bemerkt ein Presbyteriumsmitglied: »Die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserer Gemeinde bewegen sich mit ihren Kräften an der Grenze des Möglichen und Zumutbaren«. Sowohl bei der Bestimmung von Zielperspektiven und bei der Prozessgestaltung gelte es, einen Blick für das »Machbare« zu behalten. Ein anderes Mitglied des Kreises stellte mit Blick auf die Erwartung, innovative Wege zu finden, wie Menschen der mittleren und jüngeren Generation erreicht werden können, die besorgte Frage: »Ist überhaupt die Ressource für Innovation vorhanden?« Die erste und zentrale Frage an die beiden Gemeindeberater lautete wohl kaum zufällig: »Wie viel Zeit kostet so ein Leitbildprozess?«.

Es besteht die Gefahr, dass Leitbildprozesse insbesondere auch die beteiligten Ehrenamtlichen in ihren zeitlichen Möglichkeiten überfordern, und die Erwartung von Erfolgen mit Hilfe

### »Über den Erfolg entscheidet die Umsetzung des Leitbildes.«

des Instruments Leitbildprozess ist nicht in wenigen Monaten erfüllbar. Denn allein schon die Erstellung eines Leitbildes ist eine Aufgabe von einigen Monaten, da sie notwendig u.a. eine Analyse der Situation der eigenen Organisation und möglichst auch der Umfeldveränderungen sowie eine Diskussion des Leitbildentwurfs mit (anderen) Organisationsmitgliedern umfasst. Das

beschlossene Leitbild selber aber ist noch nicht der eigentliche Erfolg. Über diesen entscheidet letztlich allein die Umsetzung des Leitbildes.<sup>2</sup> Bevor Erfolge sichtbar werden, nimmt der Leitbildprozess die beteiligten Ehren- und Hauptamtlichen zusätzlich zum »Tagesgeschäft« in Anspruch.

Wie könnten Leitbildprozesse so gestaltet werden, dass die zeitliche Beanspruchung durch solche Prozesse nicht zum Hinderungsgrund für das Sich-Einlassen darauf wird? Zunächst ist die Zeitplanung so anzulegen, dass sie eine Phase erster Umsetzungsschritte als festen Bestandteil von vornherein enthält. Denn ihre Erfolgserwartungen richten die Akteure bei realistischer Betrachtung mit Recht auf die Umsetzungsphase. Sie muss deshalb von vorn herein in den Blick geraten und darf nicht in große zeitliche Ferne rücken.

Eine Rücksichtnahme auf den »Engpassfaktor« Zeit kann sich darin konkretisieren, dass phasenweise eine Projektgruppe allein an der Leitbilderstellung arbeitet. Um Leitbildideen zu sammeln, Analysen zur Ist-Situation vorzunehmen und erste Leitbildentwürfe zu diskutieren, bedarf es jedoch der Mitwirkung einer größeren Gruppe. Denn (nur) so wird die real gegebene Vielfalt von Sichtweisen und Erfahrungen in einer Kirchengemeinde oder einem Verband in den Leitbildprozess einbezogen.

## Weitere Schwierigkeiten

- Ein zweiter Komplex an Schwierigkeiten betrifft das Image von Leitbildern. Deren Entwicklung steht bisweilen in dem Ruf, rein trockene Formulierungs- und nüchterne Kopfarbeit zu sein, die kaum Freude macht und keine Aufbruchstimmung und positive Energie erzeugen kann. Die Vermutung oder Erfahrung, dass

Leitbilder meist aus aneinandergereihten, öden Phrasen bestehen und allgemeine Grundsätze formulieren, die schon immer gestimmt haben und auch niemandem weh tun, kann verhindern, dass Leitbildprozesse überhaupt erst erwogen werden.

Auch die damit umrissenen Gefahren lassen sich vermindern. Da die Formulierungsarbeit besondere Kompetenzen verlangt, ist es sinnvoll und für die übrigen Beteiligten entlastend, wenn diese Aufgabe einigen wenigen darin versierten Personen überlassen wird. Diese haben dann darauf zu achten, dass die Leitbildaussagen anschaulich, klar und bildhaft formuliert sind.<sup>3</sup> Zugleich müssen sie sich bei allen

### »klar und bildhaft«

berechtigten Ansprüchen an eine gelungene Formulierung immer wieder vor Augen führen, dass der Maßstab für die Wirkung und den Erfolg des Leitbildes allein dessen erfolgreiche Umsetzung ist.

Eine wirkungsvolle Prozessgestaltung, die diese und andere Aspekte mitberücksichtigt, wird gänzlich ohne externe Begleitung kaum gelingen. Damit ist ein dritter Komplex an Schwierigkeiten und Anforderungen benannt. Qualifizierte externe Beratung, auf die die Kirchengemeinden, Verbände oder vergleichbaren Organisationen bei Bedarf zurückgreifen können, wird somit zu einer weiteren Anforderung für gelingende Leitbildentwicklung. Dabei sind Gemeindeberatungen in Diözesen und Landeskirchen die nahe liegenden Ansprechpartner. Sollen Leitbildprozesse in Kirchengemeinden und Verbänden erleichtert und gefördert werden, können Gemeindeberatungen und Verbandsleitungen dazu beitragen, indem sie Prozesse und Erfahrungen dokumentieren sowie zu deren Austausch und Verbreitung beitragen.

Das Beispiel des KAB-Vereins im nördlichen Münsterland verweist auf einen weiteren möglichen Hinderungsgrund, sich auf Leitbild-Prozesse einzulassen: Die Vorstandsmitglieder hätten den Prozess wohl kaum initiiert, wenn ihnen und anderen KAB-Vereinen dessen Möglichkeit und Sinn sowie denkbare Abläufe nicht durch die eigene Verbandsspitze und vom eigenen Diözesanverband aufgezeigt worden wären. Oft wissen die haupt- und ehrenamtlich Verantwortlichen über Leitbildentwicklung als Instrument

**»Zielorientiertes  
Arbeiten ist selten  
zu finden.«**

der Führung und Entwicklung von Organisationen kaum etwas. Hier müssten von diözesaner und landeskirchlicher Seite oder höheren verbandlichen Ebenen gezielt Anregungen und Informationen gegeben und Angebote gemacht werden.<sup>4</sup>

Nicht zuletzt liegt eine grundsätzliche Schwierigkeit darin, dass in Leitungsgremien von Kirchengemeinden und örtlichen Verbandsgruppen ein zielorientiertes Arbeiten in dem Sinne, dass gemeinsam Ziele für die Arbeit vereinbart, durch entsprechende Maßnahmen zu erreichen versucht und auf ihre Erreichung hin kontrolliert werden, in nicht sehr ausgeprägtem Maße vorzufinden ist. Vorherrschend ist die auch in vielen anderen Non-Profit-Organisationen anzutreffende Tendenz, in erster Linie in Aufgaben zu denken anstatt in Zielen.

Unter anderem sind zwei Gründe maßgeblich für diese eher schwache Ausprägung zielorientierten Denkens und Handelns: Insbesondere längerfristig-grundsätzliche Zielüberlegungen sind – mehr noch als kurzfristige Zielfindungen – wegen der notwendigen theologisch-pastoralen Vergewisserungen nicht nur anspruchsvoll, sie

sind auch »risikoreich«, weil unsicher ist, ob nach erfolgter Zielkonkretisierung deren Umsetzung tatsächlich in Angriff genommen wird und diese dann auch die gewünschten Erfolge bringt. Als zweiter Grund spielt eine Rolle, dass in den Aus- und Fortbildungen haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte die Fragen des Managements und der Führung von Organisationen und Gremien eher eine untergeordnete Rolle spielen oder gar nicht vorkommen.

## Fünf Phasen

- Wenn Leitbildprozesse in Kirchengemeinden und kirchlichen Verbänden tatsächlich zustande kommen, können sie sich an einem Phasenschema orientieren, das fünf Schritte enthält. In der ersten Phase der Vorbereitung besteht eine der Aufgaben darin, möglichst einen Konsens darüber zu erreichen, ob ein Leitbildprozess gewollt wird und welche Ziele damit verfolgt werden. Ferner ist eine zeitliche Rahmenplanung mit hoher Verbindlichkeit festzulegen und eine Projektgruppe zu bilden, die in allen Phasen eine Koordinationsfunktion und oftmals auch die eigentliche Formulierungsarbeit in der Phase der Erarbeitung des Leitbildentwurfs übernimmt. In der Vorbereitungsphase fallen schließlich auch eine Entscheidung des Leitungsgremiums darüber, ob und in welcher Weise eine externe Beratung den Leitbildprozess begleiten soll, sowie die sich daraus gegebenenfalls ergebenden vorbereitenden Gespräche.<sup>5</sup>

In der zweiten Phase der Analyse von Ist- und Soll-Zustand der Gemeinde bzw. jeweiligen Gruppe kann durch die Vergewisserung über die gegenwärtige Situation der angestrebte Soll-Zustand oftmals überhaupt erst vorstellbar werden. Dabei sollte die Beschreibung der Ist-Situation neben einer Stärken-Schwächen-Analyse der ei-

genen Kirchengemeinde bzw. (Verbands-)Gruppe auch eine Klärung wichtiger Veränderungen und Entwicklungen im Umfeld sowie der darin liegenden Chancen und Gefahren für die eigene Organisation enthalten.

In der dritten Phase, der Phase der Leitbild-Erarbeitung, sind v.a. solche Vorgehensweisen sinnvoll, die einen mittleren Weg zwischen einer Vorgabe eines Leitbildes »von oben« durch eine kleine Führungsgruppe und einer Leitbild-Erstellung konsequent »von unten« darstellen. Letztere wäre sehr zeitaufwendig und bringt eine deutlich höhere Komplexität des Prozesses mit sich.

Eine Projektgruppe kann es übernehmen, einen ersten Leitbildentwurf abzufassen und dabei zuvor die im größeren Kreis gesammelten Aspekte der Ist- und Soll-Analyse aufzunehmen. Nach der Anhörung und Überarbeitung des Leitbild-Entwurfs sowie der Beschlussfassung darüber in einer vierten Phase folgt als fünfter Schritt die Umsetzung des Leitbilds. Klare Prioritätensetzungen mit Hilfe z.B. der Kriterien »Wichtigkeit« und »Dringlichkeit« führen dabei schneller zu greifbaren Erfolgen.

## Varianten

- Das Instrument Leitbildprozess können sich Kirchengemeinden und andere vorwiegend von

ehrenamtlicher Arbeit getragene Organisationen auch dadurch zunutze machen, dass sie Leitvorstellungen nicht für die Arbeit der jeweiligen Kirchengemeinde oder Organisation als ganzer entwerfen, sondern nur für bestimmte Handlungsfelder oder Bereiche darin. Statt eines Organisationsleitbildes für das gesamte System Kirchengemeinde wird ein Bereichs- oder Handlungsleitbild z.B. für das Handlungsfeld der Jugendarbeit erstellt und umgesetzt oder für den Bereich katechetisches bzw. liturgisches oder diakonisches Handeln.

Selbst dann, wenn weder Bereichsleitbilder noch Organisationsleitbilder erarbeitet und umgesetzt werden, kann in Zielfindungsprozessen in Kirchengemeinden eine Grundidee von Leitbildprozessen zum Tragen kommen: Immer dann, wenn es um grundsätzliche Orientierungen geht, sollten allgemein-längerfristige Ziele der Ausgangspunkt für die Entwicklung mittel- und kurzfristiger konkreterer Ziele sein. Sonst besteht die Gefahr, dass kurzfristig Ziele angestrebt werden, die untereinander kaum abgestimmt sind und lediglich kurzfristige Effekte erzielen.

Solches Denken in zeitlich abgestuften Zielstufen und das Ausgehen von den langfristigen Zielen ist somit ein Impuls, der von Leitbildprozessen auch auf Zielfindungsprozesse ausgehen kann, die nicht explizit ein Leitbild formulieren und umsetzen wollen.

<sup>1</sup> Die grundsätzliche Aufgabe einer solchen Konzentration sehen auch E. R. Schmidt und H. G. Berg, vgl. dies., *Beraten mit Kontakt, Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche*, Offenbach 1995, 183.

<sup>2</sup> Vgl. G. Regenthal,

*Corporate Identity – Luxus oder Notwendigkeit?*, Wiesbaden 1997, 24.

<sup>3</sup> Vgl. V. Belzer, *Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen*, in: ders. (Hg.), *Sinn in Organisationen*, München – Hering <sup>2</sup>1998, 24.

<sup>4</sup> Als Beispiel für eine solche gezielte Anregung für verbandliche Gruppen vgl. *Katholische Arbeitnehmerbewegung Westdeutschlands* (Hg.), *Handbuch Leitbild*, Köln 2000.

<sup>5</sup> Vgl. das Grobraster zum Phasenablauf bei

P. Schwarz, *Wie macht man ein Leitbild*, in: *Leitbildprozesse vor Ort – Grundfragen, Beispiele, Materialien*, DCV-Materialien 19 (Hg. Deutscher Caritasverband), Freiburg i.B. 1996, 8.