

## **Was ist ein Leitbild?**

### **Ein Auszug aus dem GAB-Leitfaden.**

Im Leitbild macht sich eine Einrichtung ihre eigene Identität, ihre Eigenheit und Besonderheit, ihre objektive, übergreifende Aufgabe jenseits der Tagesaufgaben, ihre eigentlichen Ziele, ihr Wesen bewusst. Das Leitbild enthält die Grundwerte und Prinzipien, die der Arbeit zu Grunde liegen, die spezifische Summe von Ideen, Werten, Verantwortungen, Grundüberzeugungen, die das Besondere, Unverwechselbare einer Organisation, eines Unternehmens ausmachen. Man kann sagen: Im Leitbild wird versucht, die „Qualität“ der ganzen Einrichtung ( im Sinne unseres Qualitätsbegriffs) zu erfassen.

Dies unterstellt, dass eine solche Identität und Qualität einer ganzen Einrichtung überhaupt existiert. Das ist zwar für Außenstehende - besonders dann, wenn sie ähnliche Organisationen vergleichen können - oft durchaus spürbar und auch in vielen Alltagsgestaltungen und als „typisch“ erlebten Handlungen und Haltungen wirksam, aber begrifflich schwer fassbar. Diese den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meist wenig bewusste Identität der Einrichtung zu ergreifen, zu formulieren und zukunftsweisend weiterzuentwickeln, ist Aufgabe der Leitbildarbeit.

In unserem Verständnis geht man bei der Leitbildarbeit mit objektiven sozialen Realitäten um, die nicht „erfunden“ oder „gemacht“ werden können, sondern immer schon vorhanden sind und erkannt oder abgelesen werden müssen - so wie auch andere soziale Gesetzmäßigkeiten (etwa Marktwirkungen) nicht erfunden, sondern erkannt werden müssen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass objektive soziale Sachverhalte - im Unterschied zu Naturgesetzen - nicht unveränderlich gelten, sondern dem menschlichen Gestaltungswillen und damit unterschiedlichen historischen Ausprägungen unterliegen, die durchaus auf der Grundlage sozialen Zusammenwirkens gestaltet und weiterentwickelt werden können. Man „gibt“ sich also nicht ein Leitbild, sondern man „begreift“, „erkennt“, „formuliert“ es zunächst und nimmt dann zukunftsbezogen dazu Stellung.

Daraus folgt, dass das Leitbild nicht identisch ist mit den individuellen Grundwerten und persönlichen Arbeitszielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder einer Mehrheit von ihnen und dass es ebenfalls nicht aus der Summe aller Einzelüberzeugungen oder aus demokratischen

Mehrheitsentscheidungen resultiert. Jedes Teammitglied hat sein persönliches Leitbild. Das Leitbild der Einrichtung besteht jedoch unabhängig davon. Es ergibt sich auch nicht als Summe dessen, was gut und wünschenswert oder modern ist und gut ankommt, oder aus dem Stand der Wissenschaft oder direkt aus den Grundüberzeugungen einer bestimmten Weltanschauung. Sondern es ergibt sich allein aus dem Bemühen, unbefangen und sachlich die objektive soziale Realität, das „Wesen“ der Organisation zu erfassen. Dazu lässt sich fragen: Wer sind wir? Was wollen wir als Einrichtung? Wozu sind wir da? Wodurch unterscheidet sich unsere Organisation, unser Unternehmen von anderen, auf dem gleichen Felde tätigen? Beim Leitbild geht es nicht um die Darstellung allgemeiner geistiger bzw. weltanschaulicher Grundlagen, sondern um die Art, wie diese in dieser Organisation individualisiert werden.

Das Leitbild ist nicht als Akt der Eigenwerbung zu sehen, der mit spektakulären Versprechungen die eigenen Stärken und Leistungen beschreibt, sondern es enthält - bescheidener, aber ehrlicher - die ausformulierten inneren Überzeugungen, Haltungen und Handlungsprinzipien, an die sich Führungskräfte und Team gebunden fühlen wollen. Ein Leitbild dient mehr der Selbstverständigung nach innen als der Selbstdarstellung nach außen. Und es bildet nicht nur die bestehende Realität ab, sondern enthält ebenso etwas Zukunftsweisendes, noch nicht voll Verwirklichtes, aber eben Handlungsleitendes. Das Leitbild ist für alle in einer Organisation Tätigen ein langfristig handlungsleitender Wegweiser und ein anzustrebendes Fernziel, das vielleicht nicht gänzlich erreichbar ist, aber wirksamer Auftrag bleibt. Ein lebendiges Leitbild kann ebenfalls nach außen wirken; es macht das Profil des Unternehmens sichtbar. Allerdings kommt sein Wert nur dann zum Tragen, wenn es einer Selbstbesinnung entspringt, als gemeinsame Arbeitsgrundlage ernst gemeint ist und nicht nur als raffinierter Bestandteil des Marketings betrachtet wird.