

## **Interview mit Gerhard Leinweber, Coach und Entwicklungsberater**

**„Der BM möchte am 21. und 22.09. ein Leitbild formulieren. Was genau ist ein Leitbild?“**

„In Verbänden und Organisationen kommen gerade jene Menschen zusammen, die eine gemeinsame Idee und Grundhaltung verbindet. Das ist nicht zufällig, sondern eine soziale Realität. Ich meine damit nicht die Bedürfnisse, die sich einfach in einer Gemeinschaft von Menschen erfüllen lassen, wie der Wunsch nach Existenzsicherung, Austausch oder arbeitsteiliger Ergänzung. Sondern ich meine die Erfahrung, unter „gleich gesinnten“ Menschen zu sein, die ähnliche Grundhaltungen oder Werte erkennen lassen. Zum Beispiel verbindet Menschen die im Krankenhaus arbeiten, sehr wahrscheinlich das Bedürfnis zu Helfen und zu Heilen. In einem Industriebetrieb wird man Menschen finden, denen es liegt, aus technischen Konstruktionen etwas herzustellen, mit dem Dinge sich dann bequemer, leichter, schneller erledigen lassen.“

**„Nun setzt sich der BM e.V. ja aber aus sehr vielen beruflichen Hintergründen zusammen ...“**

„... und trotzdem kann er ein gemeinsames Leitbild formulieren. Das Leitbild ist nichts Neues, sondern implizit schon da. Leitbilder in Organisationen können in Form von Gründer- oder „Pioniergeschichten“ vorhanden sein. Oder sie können von vielen Mitgliedern einer Organisation explizit entwickelt werden.“

Mit „entwickeln“ ist hier nicht „erfinden“ oder „ausdenken“ gemeint, sondern ein Prozess, der aus unterschiedlichen individuellen Leitvorstellungen der Organisationsmitglieder diejenigen Werte und Grundhaltungen herauskristallisiert, denen sich die meisten Menschen verpflichtet fühlen und die das Wesen und den Daseinszweck der Organisation beschreiben. So kann eine Wertevereinbarung entstehen, die nach innen und nach außen signalisiert, woran sich das Handeln und Verhalten der Organisationsmitglieder ausrichtet.“

**„Was heißt das konkret?“**

„Ein Leitbild verbindet als ein gemeinsamer Nenner, gleichzeitig ist es aber etwas sehr persönliches und individuelles. Als Leitbild bezeichne ich die Vorstellungen oder Gedanken, die wir dann bekommen, wenn wir uns Fragen stellen wie: „Welche inneren Überzeugungen und Einstellungen bewegen mich eigentlich, meine Kräfte dauerhaft für eine Sache einzusetzen?“, „Bei welchen Entscheidungen und Verhaltensweisen geht es mir um das Prinzip?“ oder „Was macht meine Arbeit und mein Tun sinn- und bedeutungsvoll?“

Leitbilder sind eine Art innerer Maßstab, an dem Wahrnehmungen und Ereignisse in der Außenwelt gemessen und beurteilt werden. Was jemand will, wofür er oder sie engagiert eintritt, worauf er in seiner Wahrnehmung besonders achtet, was sein Denken und Fühlen leitet - all das macht unter anderem seine für andere erkennbare, individuelle und unverwechselbare Persönlichkeit aus.

Leitbilder sind somit für mich auch das Ergebnis einer Summe von individuellen Erfahrungen, Inspirationen und mehr oder weniger bewussten Entscheidungen im Leben eines Menschen. Leitbilder werden damit nicht konstruiert oder geplant, sondern sind wirklich zu jeder Zeit unseres bewussten Lebens schon da. Und sie können sich weiterentwickeln und wandeln.“

**„Auf der Versammlung am (Datum, Ort einfügen) soll mit allen teilnehmenden Mitgliedern das Leitbild formulieren werden. Wenn es aber eigentlich sowieso schon irgendwie immer da war: Wozu braucht man noch einen Leitbildprozess?“**

„Sicher, man könnte sich auch entscheiden, auf die Anstrengung der genauen Formulierung des Leitbilds zu verzichten, so wie man auf eine Anschaffung verzichten kann oder ein Vorhaben. Aber gerade weil ein Leitbild im Sinne von Grundhaltungen oder Sinn gebenden Werten immer in irgendeiner Form exi-

stent ist, geht es eigentlich nicht um die Frage, sich für ein Leitbild oder keines zu entscheiden. Sondern es geht eigentlich darum, den bestehenden Schatz zu heben, es eindeutig zu benennen und greifbar zu machen. Die Frage ist, ob eine Organisation bereit ist, sich auf einen Kommunikationsprozess einzulassen, in dem sowohl der Verlauf als auch das Ergebnis wichtig sind.“

**„Du sprichst vom Heben eines Schatzes. Warum ist der Verlauf bis dahin denn so wichtig?“**

„Der Verlauf ist deswegen wichtig, weil nur im gemeinsamen Austausch und im Dialog über die impliziten Wertevorstellungen jene Bewusstheit und Öffentlichkeit entsteht, die in der Folge den Menschen auch die Wahl- und Entscheidungsräume eröffnet, den Kern der Leitbildinhalte ihrer Organisation zu benennen. Denn in diesem Dialog werden vermutlich nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Unterschiede auftauchen. Diese sind ganz besonders wichtig.

Gelingt es, auch die Spannungen aufzugreifen und Unterschiede als Informationsquellen und Präzisierungschance zu verwenden, kann ein Leitbild entstehen, zu dem die meisten Mitglieder der Organisation sagen können: „Ja, das hier macht uns aus und ich gehöre dazu“.

Hartmut von Hentig beschreibt, was im Verlauf entstehen kann, sehr schön als „letzte Wahrheit in den wichtigsten Angelegenheiten“ eines gemeinsamen Wirkens, als Fundament für „gemeinsame Entscheidungen und Ordnungen“, als „Alternative zum einfach drauf los arbeiten und wirtschaftlich überleben“ oder dem blinden Erfüllen von Shareholder-Value Interessen.

Die Wirkung und der Nutzen eines gemeinsam entwickelten Leitbildes bestehen einerseits darin, ein Selbstverständnis und eine hohe Identität zu stiften und andererseits bei der Steuerung einer Organisation Orientierung wie mit einem Leitstern zu liefern, auf den sich alle in der Vielfalt der betrieblichen Ereignisse immer wieder ausrichten können. Nach außen zu den Kunden, Lieferanten, Partnern, der Gesellschaft hin signalisiert ein

Leitbild das, was sie in der Zusammenarbeit mit der Organisation als Grundlage zur Beurteilung der Kooperations- und Willensklarheit erwarten.“

**„Wie genau wird ein Leitbild entwickelt?“**

„Entwicklungsprozess und Ergebnis bedingen sich gegenseitig. Will man ein Leitbild haben, das die genannten Funktionen erfüllt, wird das nach meiner Erfahrung nicht möglich sein, wenn Einer oder Wenige aufschreiben, was ihnen dazu einfällt, es anschließend einer Agentur zur Aufbereitung geben und dann auf der Web-Seite veröffentlichen.

Deswegen folgt die Entwicklung eines Leitbildes den Prinzipien der Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen. Und da steht ganz am Beginn, dass alle Menschen einer Organisation aktiv Beteiligte und Gestaltende sind. Sie sind die Experten. Ihre Arbeit lässt sich nicht an Externe delegieren, so wie der Bau eines neuen Bürogebäudes oder die Installation einer neuen Fakturierungssoftware. Allerdings kann der Entwicklungsprozesses durch Externe wie mich begleitet werden, um das Verfahren in seiner ganzen Architektur zu entwerfen, geeignete Kommunikationselemente anzubieten, Arbeitstreffen zu moderieren, bei Spannungen zu vermitteln und neutrale Außensichten mit einzubringen. Die inhaltlichen Experten aber sind und bleiben die Mitglieder der Organisation selbst, denn sie spüren und erleben ihre Organisation im Alltag, in ihrer Historie, in ihren schwierigen und prosperierenden Zeiten.

Der Prozess einer Leitbildentwicklung besteht zusammengefasst aus vier Schritten: dem Rohentwurf durch eine Impulsgruppe, der Auseinandersetzung und Diskussion in der ganzen Breite und Tiefe der Organisation, der Verdichtung und Verabschiedung und schließlich der Verankerung im alltäglichen Handeln. Ich halte eine Überprüfung des Leitbildes im Abstand von zwei bis drei Jahren für sinnvoll.“

### **„Funktioniert das denn auch mit vielen Teilnehmern? Wie?“**

„Ja das funktioniert sogar sehr gut. Harrison Owen hat schon vor vielen Jahren Anregungen gegeben, wie man mit vielen Menschen in einem Raum systematisch arbeiten kann. Großgruppenkonferenzen mit einer Teilnehmerzahl von 30 bis mehreren hundert Mitgliedern bieten die Chance, Veränderungsprozesse für alle Teilnehmer in kurzer Zeit erlebbar zu machen. Abhängig von der gewählten Arbeitsform – wie Open Space mit keiner feststehenden Agenda, Zukunftskonferenz mit Ausblicken in eine mögliche Zukunft oder RTSC (Real Time Strategic Change) mit strukturierten Arbeitsschritten – sind die Herausforderungen an die Vorbereitung und Durchführung höher oder niedriger. Wie in jeder interaktiven Arbeit so können auch in Großgruppenkonferenzen plenare Abschnitte, Arbeiten kleineren Gruppen, Inputs, spielerisches Erleben als Elemente verwendet werden.“

### **„Warum arbeitet der BM mit einem externen Berater zusammen?“**

„Leitbildentwicklungen erfordern wie alle anderen Veränderungsprozesse auch für ein gutes Vorankommen aus meiner Erfahrung mindestens zwei Qualitäten. Zum einen die Bereitschaft der Menschen, die inhaltliche Verantwortung zu übernehmen - also auf Gegebenheiten mit Abstand hinzusehen, Zukunftsentwürfe zu erstellen und umzusetzen. Zum anderen die Fähigkeit, die Verantwortung für den Prozess – das Vorgehen, die passende Methodenauswahl und so weiter - klar zu vereinbaren. Als Prozessbegleiter übernehme ich diese Aufgabe, kann darüber hinaus mit einer neutralen Außen-sicht dienen und aufgrund meiner Erfahrung die Chancen und Risiken des Verfahrenswegs einschätzen helfen.“

### **Das Interview führte Saskia Riedel**

### **Zur Person: Gerhard Leinweber**



Gerhard Leinweber arbeitet seit einigen Jahren als Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Coach und Mediator.

Sein Berufsleben begann nach dem Studium 1980 in der Softwareindustrie und führte ihn über Führungs- und Trainingsaufgaben in die Experten- und Strategieberatung. Bei der Suche nach alternativen Beratungsansätzen kam er Mitte der 90er Jahre zur Prozessbegleitung.

Gerhard Leinweber begleitet den Leitbildprozess des Bundesverbands Mediation und moderiert den Kongress aller BM-Mitglieder zum Leitbild am 21. und 22. September in Frankfurt.