

„WIR BRAUCHEN EIN LEITBILD!“

Elisabeth Jünemann

"Alle haben jetzt ein Leitbild, wir sollten auch eins haben." Sagt der Caritasdirektor zu seinen Mitarbeitern, sagt der Pflegedienstleiter im St. Vinzenzkrankenhaus, der Verwaltungsrat der Katholischen Fachhochschule und neuerdings auch der Pfarrer zu der Gemeindeferentin. Kaum eine kirchliche Organisation, die nicht Leitbilderfahrung hat.¹ Wozu ein Leitbild? Was bildet das Leitbild ab?

Wozu ein Leitbild?

Erstens: Weil es das Profil der Einrichtung zeigt.

„Bilder“ sind sie eigentlich nicht, die „Leitbilder“. Eher Profile. Leitbilder malen kein detailliertes Bild von der Organisation, für die sie stehen. Sie zeichnen ihr Profil. Das Wort stammt aus dem Lateinischen. „Profilare“, das heißt, etwas „mit einer Linie im Umriss zeichnen“. Im Profil wird etwas auf scharf konturierte, markante Weise sichtbar. Zum Beispiel die Qualität der Organisation. Die muss nun nicht länger vermutet werden, nicht unterstellt werden. Sie wird erkennbar, benennbar. Und unterscheidbar. Von innen und von außen. „Nur ein klares Profil macht konkurrenzfähig“, heißt es angesichts des wachsenden Bildungs- und Beratungs-, Betreuungs- und Begleitungsangebotes.

Zweitens: Weil es die Qualität der Einrichtung erkennbar macht.

Was ist die „Qualität“ einer Organisation?² Mindestens zweierlei:

Qualität ist zum einen das, was etwas in seinem Innersten ist, was etwas „essentiell“ ausmacht, was seine Identität im Kern ausmacht. Es geht um die „Kernqualität“. Definiert wird die Kernqualität in ständiger wissenschaftlicher Forschung. Dahinter steht die Heilige Schrift, stehen die Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils oder die Katholische Soziallehre. Dahinter steht die christliche Vision vom guten Leben unter gerechten Bedingungen für einen jeden und eine jede. An der misst sie sich. Qualität ist aber auch etwas, was von außen zugesprochen wird. Es geht um „*attributive Qualität*“. Definiert wird die attributive Qualität im Dialog der Mitarbeiter und des Trägers mit den Kunden und den Geldgebern. Dahinter stehen Standards, DIN- und ISO-Normen etc. An denen wird sie gemessen. Ein Begriff von Qualität, der sich als Konkurrenzbegriff längst auch in der Kirche und in ihren Organisationen etabliert hat. Entsprechende Qualitätskontrollen kennen wir im Krankenhaus, im katholischen Kindergarten der Gemeinde und in der Kindertagesstätte, im Zentrum für psychisch Kranke und im Seniorenstift, im Bildungshaus und im kirchlichen Gymnasium.

Zum einen ist Qualität also ein Identitätsbegriff. Im Mittelpunkt steht die Ur-Kunde. Zum anderen ist Qualität ein Konkurrenzbegriff. Im Mittelpunkt steht der Jetzt-Kunde.

Kirchliche Einrichtungen zeigen in Leitbildern das Profil ihrer Qualität. Sie machen zum einen die Kernqualität, die christliche Identität der Einrichtung sichtbar. Zum anderen konturieren sie die fachliche Qualität, die Wirtschaftlichkeit und die Effektivität.

Drittens: Weil es nach innen orientiert und nach außen legitimiert.

In wessen Interesse steht es, die Qualität der Einrichtung sichtbar werden zu lassen? Erstens: Im Interesse des Trägers, der Kirche. Zweitens: Im Interesse derer, die der Dienste der Einrichtung

¹ Vgl. A. Heller, „Wir wollen leiten lernen, denn im Dienen sind wir schon ganz gut!“ Chancen und Risiken von Leitbildentwicklungen in kirchlichen Organisationen, in: Caritas 98 (1997) 9-16.

² Vgl. z.B. K. Bopp/ P. Neuhauser (Hgg.), Theologie der Qualität – Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie, Freiburg 2001.

bedürfen, die deren Leistungen in Anspruch nehmen. Im Interesse der „Kunden“ oder der „Konsumenten“, wie man sie nennt, die Klienten und Patienten, Schüler und Studenten zum Beispiel. Das ist notwendig, wenn es stimmt, was über den Multiplikatoreneffekt unzufriedener Kunden erforscht wurde: Neun bis fünfzehn weitere Personen erfahren von seiner Unzufriedenheit.³ Und früher oder später auch die Leistungsfinanzierer. Deshalb drittens: Im Interesse derer die die Einrichtungen finanzieren, des Bundes und der Länder, der Spender und der Mitglieder zum Beispiel. Sie alle erwarten Qualität. Vom katholischen Krankenhaus oder vom katholischen Kindergarten. Werden hier gute Dienste geleistet? Im Sinne der Kernqualität? Orientiert am Auftrag der Kirche? Das Heil des Menschen und der Welt im Blick? Und im Sinne attributiver Qualität? Fachlich kompetent und marktfähig? Wirtschaftlich effektiv und christlich human? Zukunftsfähig?

Ein Interesse am Sichtbarwerden der Qualität einer kirchlichen Einrichtung kommt von außen. Wer die Einrichtung trägt, wer sie (re-)finanziert und wer die Dienste der Einrichtungen in Anspruch zu nehmen gedenkt, der will etwas wissen über ihre Qualität. An sie richtet sich das Leitbild.

Eine Szene aus einem Seminar: Es geht um Leitbilder kirchlicher Einrichtungen. Woran sie sich halten. Zwei Studentinnen haben eine katholische Kindertagesstätte besucht. Deren K-spezifisches Arbeiten untersucht. Sie beginnen mit der Präsentation der Ergebnisse, indem sie die Ausschreibung dieser Organisation für eine Leiterinnenstelle vorstellen. Daneben die für eine vergleichbare Stelle bei einer nicht kirchlich getragenen Kindertagesstätte. Ihre Eingangsfrage: 1. Wem würdet Ihr Eure Kinder anvertrauen? 2. Frage: Welche Stelle würdet Ihr gerne annehmen? 28 von 30 Teilnehmerinnen wollten ihre Kinder in die kirchliche Organisation schicken. 21 von 30 würden auch da arbeiten wollen. Es folgte eine gut recherchierte Beschreibung der professionellen Arbeit beider Tagesstätten. Danach erneut die Frage: Wo würdet Ihr Eure Kinder hinschicken? Wo wollt Ihr arbeiten? Die Beschreibung zeigte Folgen. Ein anderes Ergebnis: Immer noch würde 28 von 30 ihre Kinder zur kirchlichen Organisation schicken. Aber nur noch 9 (statt 21) von 30 wollen da arbeiten. Grund und Anlass zur Diskussion: Was heißt es denn, dass es bei der Arbeit im Sinne des „K“ immer um den Menschen geht? Um den Menschen, der Geschöpf Gottes ist, von Gott kommt und einst wieder bei Gott sein wird? Und der sein Lebtage - geistig und leiblich, psychisch und sozial bedürftig - auf dem Weg zu dieser Vollendung bei Gott ist? Was bedeutet es denn, eine „im Bund Gottes mit den Menschen gründende helfende und heilende Beziehung“ herzustellen? Für den Klienten? Wie wird auf den Menschen, auf seine Bedürfnisse und Bedürftigkeiten, eingegangen? Das vor allem. Aber auch: Welche Auswirkungen hat das „K“ auf die, die dort arbeiten? „Wir sind ja auch Geschöpfe Gottes, mit seelischen und leiblichen Bedürfnissen...“, kommentierte eine Studentin.

Ein Interesse an der Qualität einer kirchlichen Einrichtung und an ihrer Erkennbarkeit kommt auch von innen. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und zwar in zweifacher Hinsicht: Zum einen: „Wird hier gut gearbeitet?“ Und zum anderen: „Lässt es sich hier gut arbeiten?“ Ein Leitbild wirkt auch nach innen.

Kirchliche Einrichtungen zeigen in Leitbildern das Profil ihrer Qualität - nach außen und nach innen. Im Leitbild repräsentiert die Organisation ihre Qualität in einer Binnenperspektive (Mitarbeiterschaft, Leitung). und in einer Außenperspektive (Kunden, Geldgeber). Nach innen als Orientierung. Das Profil ist intern deutlich und verständlich (‘corporate identity’). Nach außen als Legitimation. Das Profil ist extern benennbar und erkennbar (‘public relations’).

Was bildet das Leitbild ab?

Erstens: Den Auftrag der kirchlichen Organisationen in einem bestimmten Bereich

³ Vgl. Maul halten, zahlen, in: „Der Spiegel“ 1994, H. 26, 68-77.

In Leitbildprozessen klärt ein erster Schritt den Sinn der Organisation. Den Sinn, zu dessen Verwirklichung sie gegründet wurde.

Um ihren gesellschaftlichen Auftrag in den unterschiedlichsten Bereichen und Situationen menschlichen Lebens erfüllen zu können, unterhält die Kirche Organisationen. Das Seniorenstift, das Krankenhaus, der Kindergarten, die katholische Schule oder die katholische Fachhochschule, aber auch das Generalvikariat und die Pfarrgemeinde - sie alle dienen der Sicherung des kirchlichen Auftrags am Menschen und der Welt. Dieser Auftrag macht den Sinn der jeweiligen Organisation aus, seine Erfüllung macht ihre Kernqualität aus.

Was der aus dem Evangelium kommende Auftrag am Menschen und der Welt sei und wie er in auf die Lebenssituationen des Menschen und die gesellschaftlichen Bereiche hin zu konkretisieren sei, das ist immer wieder Gegenstand theologischer Forschung. Immer wieder wird es Aufgabe z.B. der theologischen Anthropologie und der theologischen Ethik oder der Pastoraltheologie sein, diesen Auftrag der Kirche zu erschließen und formulieren.

Immer wieder geht es um die theologischen Grunddaten. Um Antwort auf die Frage: „Was ist der Mensch?“⁴ Was bedeutet die bibeltheologische Spitzenaussage über den Menschen: Als Mann und Frau vorkommend ist er Geschöpf Gottes und als solches sein Ab- und Ebenbild (Gen 1,27)? Was bedeutet es, wenn das Alte Testament die Relation des Menschen zu Gott mit den Begriffen „bazár“, „néfesch“ und „ruach“ aus je unterschiedlicher Perspektive beschreibt? Mit „bazar“⁵ (Fleisch, Körper) das Irdisch-Geschöpfliche des Menschen, sein in Raum und in Zeit Sein, sein Alleinsein und sein Mitsein mit anderen, seine Stärke, Schönheit und seine Hinfälligkeit, seine Endlichkeit. Mit „néfesch“⁶ (Kehle; oder: Bewusstsein, Geist) den eingehauchten (Gen 7,2) Lebensatem, der den Menschen lebendig macht. Seine Lebensenergie und Lebenskraft, seine Vitalität und Leidenschaft, aber auch seinen Mangel an Lebensenergie, seine Apathie. Seine Sterblichkeit. Mit „ruach“⁷ (Sturmbräus; oder: Gottes Kraft; Seele) das, was den Menschen heil macht. Das, was den Menschen zu sich selbst und zu Gott bringt, was seine Ich-Stärke an Gott hängt. Was ihn in die nie und nimmer verlierbare Obhut Gottes stellt. Leben lässt, auch wenn er gestorben ist.

Und: Um Antwort auf die Frage: „Was tut diesem Menschen, der „bazár“ ist und „néfesch“ ist und sich auf „ruach“ verlassen darf, gut?“ „Was kann ich tun, damit dieses Menschenleben gelingt?“ „Was ist dann menschengerecht?“ „Was können wir tun, damit so Leben miteinander gelingt?“

Und immer wieder geht es um die Frage, wie solche theologischen Grunddaten als relevant für die jeweilige Einrichtung lesbar werden können. Wie die theologische Sicht des Menschen, die Vorstellung vom guten und gerechten Handeln, von dem, was dem Menschen gut tut, als relevant für die Sache der jeweiligen Einrichtung umsetzbar sei. In kirchlichen Organisationen wird die Botschaft des Evangeliums, ihr Sinn, zusammengebracht mit der konkreten Wirklichkeit der Organisation, ihrer Sache. Die Logik, die sich aus ihrem Sinn ergibt, wird zusammengebracht mit der Logik, die sich aus der Sache ergibt. Medizinische und pflegerische Kompetenz werden im Katholischen Krankenhaus St. Elisabeth zusammengebracht mit dem Wissen darum, dass in der biblisch-theologischen Anthropologie der Mensch „bazar“ und „néfesch“ ist und sich auf „ruach“ verlassen darf. Und beides mit den verwaltungstechnischen Interessen, die es gibt. In kirchlichen Organisationen wird die Botschaft des Evangeliums, ihr Sinn, ihre *Orientierung (Sinnlogik)* zusammengebracht mit der konkreten Wirklichkeit der Organisation, ihrer *Sache (Sachlogik)*.

⁴ Vgl. W. Pannenberg, Was ist der Mensch? Die Anthropologie der Gegenwart im Lichte der Theologie, Göttingen 1995.

⁵ Vgl. P. Bratsiotis, Art. basár. In: G. Johannes Botterweck/ H. Ringgren (Hg.): Theologisches Wörterbuch zum Alten Testament. Bd. 1. Stuttgart 1973, 850 - 867, 864

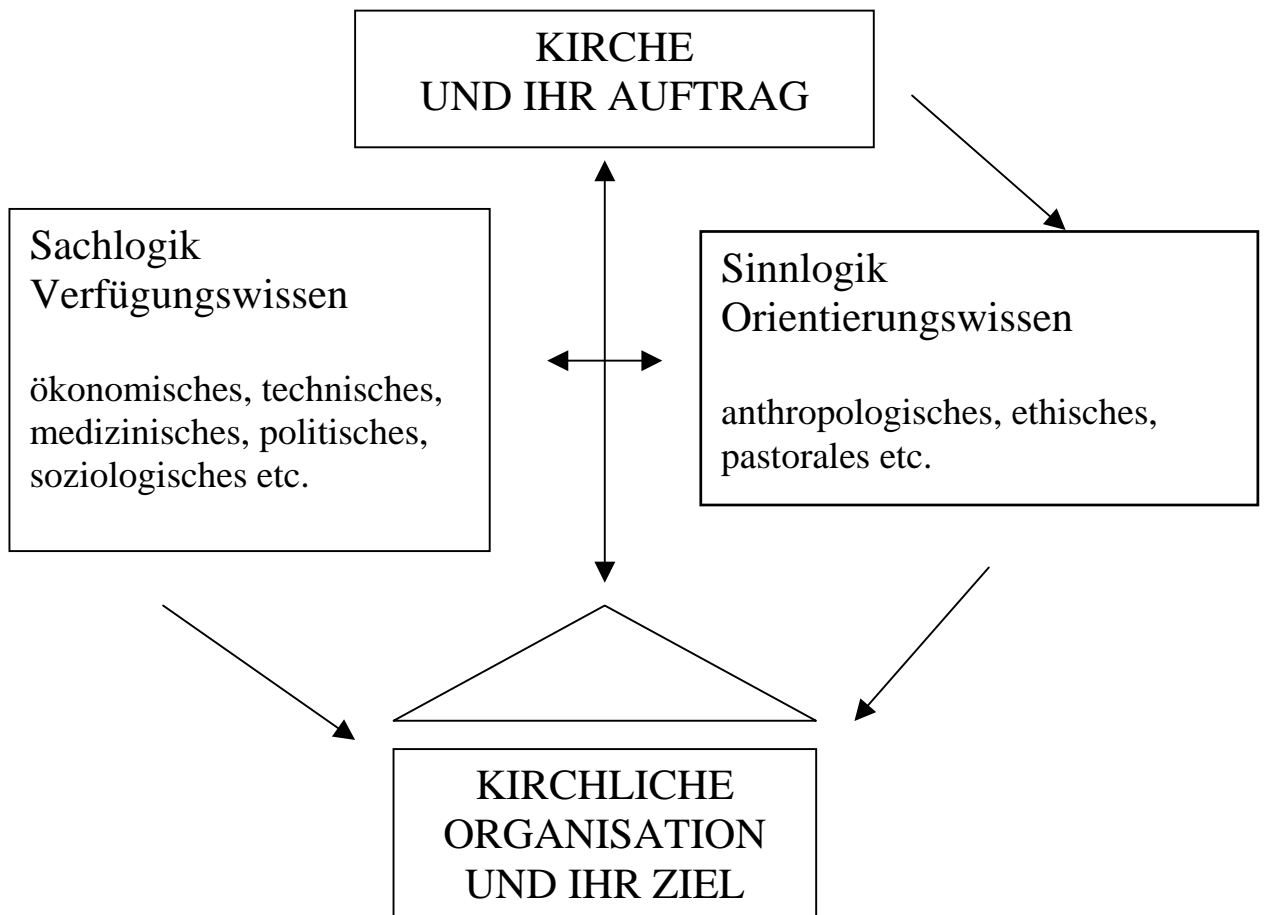
⁶ Vgl. L. Schrottroff/ S. Schroer/ M.T. Wacker, Feministische Exegese, Darmstadt 1995, 168f.

⁷ Vgl. A. Deissler, Wer bist du Mensch? Die Antwort der Bibel. Freiburg 1985, 22.

In einem Altenheim steht auf einem Grundstein das Zitat aus dem Alten Testament: „Geh in das Land, das ich dir verheißen werde“. Das Heim versteht sich nicht als Endstation, sondern als Zwischenschritt in ein neues Leben. Für alte Menschen wird hier eine Zukunft behauptet. Keine Vertröstung für heute schlechte Verhältnisse. In der Hoffnung, dass menschliches Leben zu einem guten Ende kommt, lassen sich auch Brüche aushalten. Müssen nicht nur Erfolgsgeschichten geschrieben werden. In der Hoffnung, dass Gott für das Ganze steht, nicht der Mensch, lässt sich auch Scheitern aushalten. Der Kindergarten Regenbogenland, das Cusanus Gymnasium und die Katholische Fachhochschule, die Katholische Familienbildungsstätte und die katholischen Einrichtungen der ambulanten Erziehungshilfe – hier wird, um den Auftrag der Kirche sachgerecht und sinngerecht zu erfüllen, immer wieder aktuell *Verfügungswissen* mit *Orientierungswissen* verbunden. Da verbindet sich ein positives Verfügungswissen, ein Wissen um Ursache, Wirkung und Mittel mit einem regulativen Orientierungswissen, einem Wissen um Ziele und Maximen. Ein Wissen, das die Verfügungsgewalt des Menschen über seine Welt vergrößert mit einem Wissen, das diesem verfügbaren Wissen eine begründete Orientierung verschafft. Es verbindet sich Sachwissen über alles, was den konkreten Aufgabenbereich angeht, mit Orientierungswissen um das, was der Mensch ist und was ihn Mensch werden lässt.

Leitbilder kirchlicher Einrichtungen machen diese Verbindung von Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Kirchlichkeit transparent – nach innen und nach außen.

**Leitbilder kirchlicher Einrichtungen
machen ihren kirchlichen Auftrag in einem konkreten Bereich transparent:**



Zweitens: Die Kultur der kirchlichen Organisation.

In Leitbildprozessen klärt ein zweiter Schritt die Kultur der Organisation. Die Kultur, die dem Selbstverständnis der kirchlichen Organisation entspricht. Kultur, das heißt, es geht um die Personen in einer Organisation. Um ihre Motivation und Intention, die Beziehungen und Netzwerke zwischen ihnen. Um ihre Handlungsstile.

Der Erfolg einer Organisation hängt entscheidend ab vom Personal.⁸ Wer hat für die Verbindung von Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Kirchlichkeit der Organisationen die Verantwortung? Vor allem für die Sicherung der Kirchlichkeit? Grundsätzlich die gesamte Dienstgemeinschaft. In der Regel aber besonders die Heimleitung, die Pflegedienstleitung, die Betriebsleitung, die Geschäftsführung.

Organisationen können nur dann kirchliche Organisationen sein, wenn genügend Menschen in ihnen arbeiten, die sich entsprechend für den Auftrag der Kirche interessieren.⁹ Die christliche Vorstellung vom Menschen, von dem, was ihm gut tut, vom guten und gerechten Handeln, teilen. Und die ein Interesse daran haben, diese christliche Vorstellung für die Sache der jeweiligen Einrichtung umzusetzen. In kirchlichen Organisationen müssen zumindest die leitenden Menschen an der Umsetzung des kirchlichen Auftrags aktiv mitarbeiten, sonst hat das Christentum in diesem kirchlich behaupteten Kontext keine Substanz. Deshalb ist es nur schwer zu tolerieren, wenn Mitarbeiter aus der Leitungsebene es als Zumutung empfinden, mit diesen Fragen konfrontiert zu werden. Personalfragen sind nicht zweitrangig.

Die Personen, vor allem die mit Leitungsfunktionen¹⁰, müssen etwas verstehen vom Auftrag der Kirche und dem entsprechenden Sinn der Organisation. Leitungen verstehen sich allerdings zunehmend als Betriebswirte, Pflegende, Ärzte und wenn es gut geht zusammen als Klinik und Heimmanager. Den Willen der Personen zum Engagement in Richtung einer Verbindung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit mit Kirchlichkeit vorausgesetzt, fällt der Erfolg eine organisationsgerechten Kultur nicht vom Himmel. Ein entsprechender Prozess kann nicht nach dem Motto „Der eine kann es, der andere nicht“, der natürlichen Begabung der Personen überlassen werden. Der Frage nach dem „wohin?“ folgt die nach dem „wie?“. Kompetenz ist nötig, und muss vermittelt werden. In der betreffenden Organisation, bei allen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, vor allem bei der Leitung. Fortbildung ist nötig, die das Personal für die Thematik sensibilisiert und für die ganz spezielle Umsetzung in der ganz konkreten Situation der Organisation qualifiziert. Training ist nötig, in dem vor allem Führungskräfte lernen, die Kultur der Organisation mit der konkreten Wirklichkeit der Organisation und ihren Strukturen in Verbindung zu bringen.

Sinn und Ziel der Organisation werden in der Kultur der Organisation konkret. Sie prägen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Motivation und Intention, Haltung und Handlung. Leitbilder kirchlicher Einrichtungen formulieren diese Konkretionen, d.h. die Ableitungen für die Organisationskultur.

Drittens: Die Struktur der kirchlichen Organisation.

In Leitbildprozessen klärt ein dritter Schritt die Struktur der Organisation. Die Struktur, die dem Selbstverständnis der kirchlichen Organisation entspricht. Struktur, das heißt die formalen Aufbauelemente, das Ablaufprocedere, die Regeln, die den Arbeitsalltag bestimmen.

⁸ Vgl. N. Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen 2000, 279ff. D. Wagner, Personalfunktion in der Unternehmensleitung: Grundlagen, Empirische Analyse, Perspektiven, Wiesbaden 1994, 293ff.

⁹ Vgl. H. Gärtner, Die Verbindung von fachlichen, wirtschaftlichen und wertorientierten Zielen im katholischen Krankenhaus, in: B. Kresing (Hg.), Zum Verhältnis von Trägerintention und betrieblicher Praxis. Paderborn 2000, 13-24.

¹⁰ Vgl. N. Schuster, Theologie der Leitung, Mainz 2001. F. Rohrhirsch, Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik. Wiesbaden 2002.

Ein Beispiel: „Frau Müller kommt zum ersten Mal in die Klinik zu einer Operation. Sie ist 60 Jahre und Witwe. An der Pforte sitzt ein Herr, der die Telefonanlage bedient und Auskunft zu geben hat. Im Hintergrund läuft ein kleiner Fernseher. Während er mit Frau Müller spricht, wird er zweimal durch das Telefon unterbrochen. Er ist nicht gerade sehr freundlich zu ihr und schickt sie zur Aufnahme. Da umgebaut wird, ist dies etwas kompliziert zu finden, aber sie schlägt sich durch, getraut sich zu klopfen. Man sagt ihr, sie soll warten und wird gerufen. Sie tut dies still und hat auch nichts anderes erwartet. Sie ist ja froh, dass man ihr hilft. Irgendwann landet sie auf Station und legt sich ins Bett, obwohl dies noch gar nicht erforderlich ist. Ihr OP-Termin verschiebt sich kurzfristig um einen Tag wegen eines dringenden Notfalls. Auch das übersteht sie. Die OP läuft gut. Sie ist froh, dass man ihr geholfen hat. Der Oberarzt war ja ganz nett und die Schwestern weitgehend auch. Sie hat den Aufenthalt überstanden.“¹¹

Die Patienten stehen nicht im Mittelpunkt. Nicht, weil es am Engagement des Personals, der Ärzte und der Pflegenden mangelt. Sondern weil die Arbeitsabläufe das nicht vorsehen. Kirchliche Organisationen können ihren Sinn verfehlen, obwohl sich einzelne Menschen sehr darum bemühen. Das Personal, die Kultur der Organisation ist das eine. Das andere ist die Struktur.¹² Organisationen sind etwas anderes als eine Ansammlung von Individuen. Sie bilden Strukturen aus, die in sich eine eigene Qualität entwickeln. Strukturen, feste Regeln, Routinen können auch da, wo das Personal engagiert ist, die organisationsgerechte Arbeit des Personals verhindern. Umgekehrt können Strukturen organisationsgerechte Arbeit dort fördern, wo es an Personal fehlt. Da, wo es feste Regeln für Bereiche und Zeiten von Zuständigkeit gibt, ist der Mangel an hauptamtlichen Seelsorgern in den Pfarrgemeinden zum Beispiel leichter aufzufangen als dort, wo es der individuellen Entscheidung der Personen überlassen bleibt, wann sie wo einspringen.

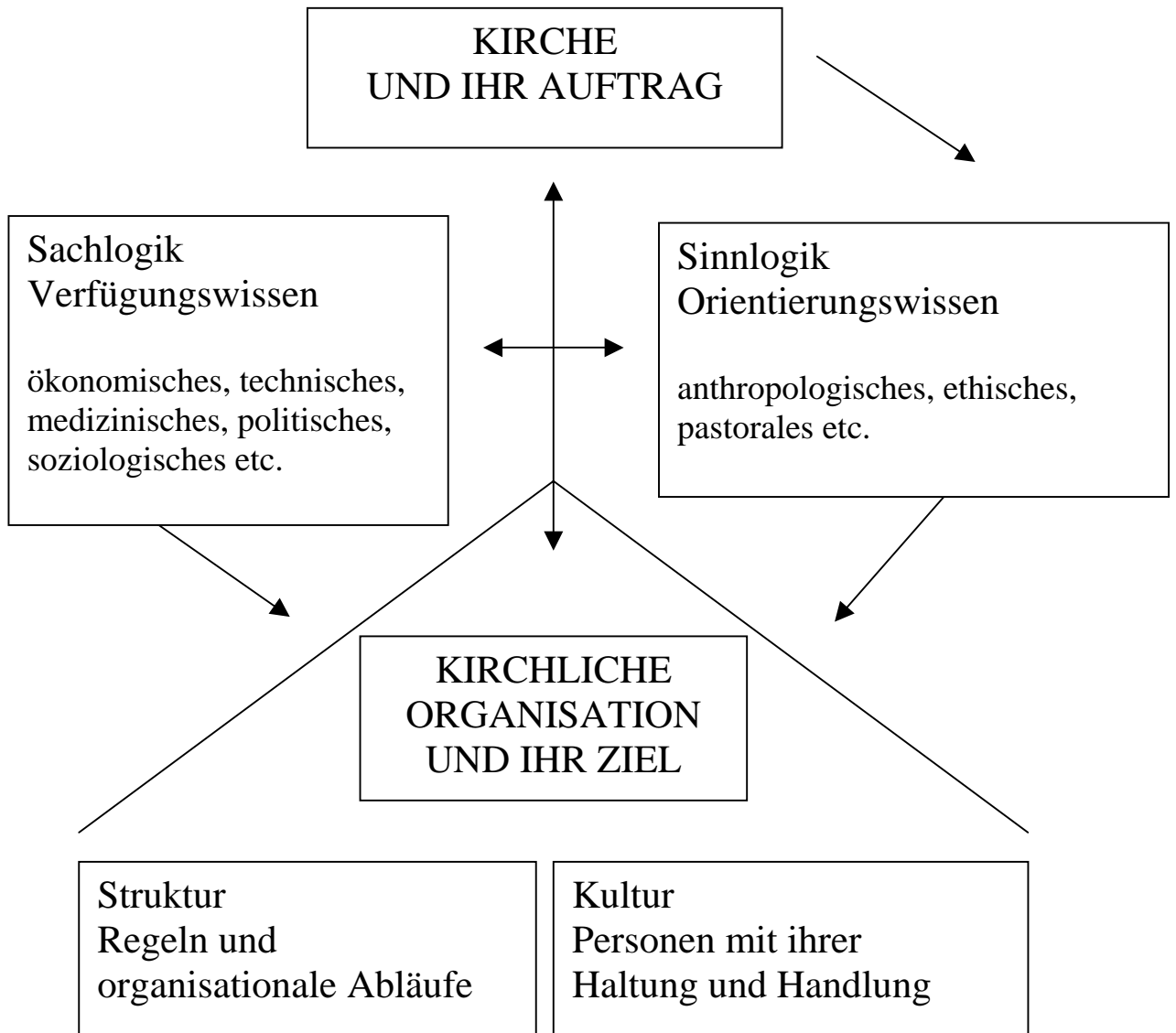
Theoretische Sätze über Sinn und Sache der Organisation müssen nicht nur in den Köpfen des Personals ankommen. Sie müssen in das Alltagsgeschehen der Einrichtung heruntergebrochen werden. Aus theoretischen Sätzen müssen Regeln werden, die in das Alltagsgeschehen der Organisation eingreifen und dort Routine schaffen..

Sinn und Ziel der Organisation werden in der Struktur der Organisation konkret. Sie prägen die formalen Aufbauelemente, das Ablaufprocedere, die Regeln der Organisation. Leitbilder kirchlicher Einrichtungen formulieren diese Konkretionen, d.h. die Ableitungen für die organisationale Struktur.

¹¹ H. Gärtner, Die Verbindung von fachlichen, wirtschaftlichen und wertorientierten Zielen, 15f.

¹² Vgl. N. Schuster, Organisationsentwicklung in der Kirche. – Eine Herausforderung für die Pastoraltheologie, in: Lebendige Seelsorge 54(2002) 60-65.

Leitbilder kirchlicher Einrichtungen machen ihren kirchlichen Auftrag in einem konkreten Bereich transparent und konturieren ihre entsprechende Struktur und Kultur:



„Wir brauchen ein Leitbild“

Der Leitbildprozess beginnt. Und dauert Monate, manchmal Jahre. Dann erscheint die klein- oder großformatige Broschüre, in zum Teil exquisiten Layout. Das Produkt wird in angemessener Auflage gedruckt, damit die Kunden, die Patienten und Klienten, sehen, dass sie es mit einer Organisation zu tun haben, die sich nicht nur nach ISO zertifiziert, sondern auch christlich anthropologisch und ethisch sensibilisiert und orientiert ist. Oder zunehmend auch umgekehrt: Damit die Patienten und Klienten sehen, dass sie sich darauf verlassen können, dass die kirchliche Organisation nicht nur anthropologisch und ethisch sensibilisiert und orientiert ist, sondern auch nach ISO zertifiziert ist.

in: Lebendige Seelsorge 54(2003) 298-304.