



Die Entwicklung eines Leitbildes

Eine Kirche für morgen muss von morgen her gedacht werden. Was Kirche heute ist und was sie gestern war, ist nicht unwichtig, rückt aber an die zweite Stelle. Wie wollen wir also morgen sein, als Christinnen und Christen, als evangelische Kirche in der Bundesrepublik Deutschland? Zwar werden wir das nicht wissen, solange dies „Morgen“ nicht eingetroffen ist, aber: Wie dieses „Morgen“ eintrifft, hängt auch damit zusammen, wie wir heute von diesem Morgen fühlen, denken, glauben und hoffen. Wir brauchen also eine Vision vom Morgen unserer Kirche; ein Bild, das uns lockt und gleichzeitig trägt, unseren Glauben stärkt und unsere Sehnsucht in konkrete Schritte übersetzt.

Antoine de Saint Exupéry wird gern folgendes Zitat zugeschrieben: Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.

Um diese Sehnsucht geht es auch in der Kirche. Diese Sehnsucht findet ihren Ausdruck in einer Vision, die „aus einem umfassenden, auf Prinzipien, Bedürfnissen und Gaben beruhenden *Sehen* jenseits von Chronos und sogar Kairos hervorgeht.“¹

Diese Vision ist also ein Bild der Zukunft, die aus Gottes umfassenden Heilswillen für alle Menschen² entspringt, in der Kirche ihren Auftrag erfüllt und ihre Haltungen, Strukturen und Prozesse diesem Auftrag angepasst hat, in der Menschen ihre Kern-Leidenschaft³ wirkungsvoll leben und wichtige Ziele erreicht werden.

Eine solche Vision fällt nicht vom Himmel. Sie muss – auch wenn sich das vielleicht paradox anhört – erarbeitet werden. Und diese Arbeit ist zu allererst geistliche Arbeit. Das unterscheidet die Arbeit an einer Vision, an einem Leitbild innerhalb von Kirche und Gemeinde von allen anderen. Denn Kirche verdankt sich nicht sich selbst. In ihrem inneren Wesen als Gemeinschaft der Heiligen verdankt sie sich Gottes schöpferischem Wort. Und sie ist nicht für sich selbst da, sondern um die frohe Botschaft auszurichten an alles Volk. Existenz und Auftrag sind vorgegeben. Deshalb können Leitbildprozesse eben nicht absehen vom Herrn der Kirche. Sie geschehen im Vertrauen darauf, dass Gott in uns das Bild seiner Zukunft entstehen lässt – im gemeinsamen Hören auf ihn, gemeinsamen Gebet und gemeinsamen Träumen. Und sie können nicht absehen vom Umfeld einer Gemeinde, vom Sozialraum, den Menschen, die dort leben – egal, ob sie zur Gemeinde gehören oder nicht – und ihren Nöten, Herausforderungen und Träumen. Ein Visions- und Leitbildprozess hat es also mit drei Perspektiven zu tun, die einander bedingen und sich gegenseitig beeinflussen: Gott, Umfeld und Gemeinde.

Die Erarbeitung einer gemeindlichen Vision kann grundsätzlich aus folgenden Schritten bestehen:

- Vergegenwärtigung – Wo stehen wir in unserem Umfeld? Das setzt eine Gemeinde- und Sozialraumanalyse voraus.
- Metapher-Analyse – Unsere Gemeinde ist wie...
- Biblische Verheißung – Was Gott für Gemeinde und Region will
- Bildreise in die Zukunft der Gemeinde
- Formulierung der gemeindlichen Vision

¹ Stephen R. Covey, 96.

² 1Tim 2, 3.4: ... Gott, unserm Heiland, welcher will, dass allen Menschen geholfen werde und sie zur Erkenntnis der Wahrheit kommen.

³ Matthias zur Bonson, 119.



Von der Vision zu unterscheiden ist ein Leitbild – ein von der Gemeinde erarbeiteter und verbindlich beschlossener Text, der zwischen der Vision und der Gegenwart der Gemeinde vermitteln will. Ein Leitbild beantwortet die Frage: „Wer sind wir und was wollen wir?“ Es ist schriftlicher Ausdruck der Corporate Identity der Gemeinde und trägt dazu bei, dass sie sich vom gegenwärtigen Zustand auf das formulierte Soll „Wer wollen wir sein?“ hin entwickelt. Außerdem unterstützt ein Leitbild einen realistischen Optimismus, indem es unrealistische Wünsche und ideologiebehaftete Erwartungen abwehrt bzw. erdet.

Die oben erwähnten fünf Schritte der Visionsentwicklung gehen auf Methoden der Perspektiventwicklung zurück (www.perspektiventwicklung.de), die stark auf die Arbeit mit inneren Bildern setzt und deshalb besonders geeignet ist, dem Heiligen Geist und seinem Wirken Raum zu geben. Damit kann z. B. eine besondere Leitbildgruppe beauftragt werden, die diesen Weg an mehreren Abenden oder besser einem gemeinsamen Wochenende geht. Weil Leitbilder aber nur dann hilfreich sind, wenn sie von möglichst vielen Menschen geteilt und mit Leben gefüllt werden, ist es sinnvoll, von Anfang an auch möglichst viele zu beteiligen. Das kann z. B. mit Hilfe einer ganztägigen Zukunftswerkstatt geschehen, zu der offen eingeladen werden kann. Die fünf Schritte der Visionsentwicklung bleiben im Prinzip dieselben, werden aber mit Methoden der Großgruppenmoderation bearbeitet. Eine so gefundene gemeinsame Vision vieler kann anschließend durch eine Kleingruppe bearbeitet und in ein schriftliches Leitbild weiterentwickelt werden.

So oder so oder ganz anders, zwei Grundsätze sind dabei wichtig:

- a. Eine externe Begleitung z. B. durch die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung ist zu empfehlen. (www.gboe-westfalen.de)
- b. Der Visions- und Leitbildprozess selbst braucht von Anfang an hohe und klare Kommunikation in die Gemeinde hinein. Mit dem Ergebnis muss die Gemeinde anschließend arbeiten (können), sonst bleiben Vision und Leitbild wirkungslos und sind damit überflüssig.

Christhard Ebert, Pfarrer für Gemeindeberatung und regionale Kirchenentwicklung im Institut für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste, Dortmund

Literatur

Matthias zur Bonson, *Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen.* Wiesbaden 2010.

Stephen R. Covey u. a., *Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation,* Frankfurt/M, New York 2003.

Stefan Kühl, *Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung.* Wiesbaden 2017.

Stefan Klaußner, *Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden.* Wiesbaden 2016.