



Mobiles Beratungsteam Berlin  
für Demokratieentwicklung

# LEITBILDER

für Vielfalt, Beteiligung  
und Antidiskriminierung

Stiftung SPI  
Lebenslagen, Vielfalt &  
Stadtentwicklung



# LEITBILDER

für Vielfalt, Beteiligung  
und Antidiskriminierung



## Inhalt

Kapitel 1 <b>Einleitung</b>	<b>4</b>
Kapitel 2 <b>Was ist ein Leitbild?</b>	<b>7</b>
Kapitel 3 <b>Warum ist es sinnvoll, ein Leitbild für meine Organisation zu entwickeln?</b>	<b>13</b>
Kapitel 4 <b>Wie gelingt ein Leitbildprozess? Gelingenbedingungen und Herausforderungen</b>	<b>23</b>
Kapitel 5 <b>Stimmen aus der Praxis</b>	<b>33</b>
Kapitel 6 <b>Methodenanregungen im Prozessverlauf</b>	<b>41</b>
Kapitel 7 <b>Arbeitsmaterial</b>	<b>51</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>56</b>

# 1

## Einleitung

Berlin ist in Bewegung. Die Stadt wächst und verdichtet sich. Sie ist bunter geworden und wird diverser wahrgenommen. Viele Akteur:innen, Einrichtungen und Organisationen spüren vor diesem Hintergrund Veränderungsbedarf und stellen sich Fragen: Wie erreichen wir die Stadtgesellschaft in ihrer Vielfalt? Wer wird nicht gesehen? Wie sind wir selbst aufgestellt? Wo wollen wir hin? Welche Fragen müssen gestellt werden? Welche Kompetenzen benötigen wir?

Bereits in den ersten Jahren seiner Tätigkeit entwickelte das Mobile Beratungsteam (MBT) diversitätsorientierte Ansätze, die Beratungsnehmende nicht nur in der Abwehr demokratiefeindlicher Phänomene, sondern in der proaktiven Gestaltung der Vielfaltsgesellschaft unterstützen sollten. In den Folgejahren nahmen die Anfragen in diesem Bereich kontinuierlich zu. Erfreulicherweise zeigte sich des Weiteren eine zunehmende Bereitschaft, sich längerfristig und prozessorientiert mit Fragen von Diversität und Diskriminierung zu beschäftigen und dabei die eigene Organisation in den Blick zu nehmen.

Am Anfang eines Prozesses steht dabei die einfache, aber auch schwierige Frage im Raum: Wo und wie anfangen? Mit einer Bedarfsanalyse? Mit einer Fortbildung für die Mitarbeitenden? Mit einer Großgruppenveranstaltung? Mit einem Arbeitskreis? Mit einem Beratungsprozess für die Leitungsebene? Mit einem Leitbild?

Die Antwort muss sich jede Organisation selbst geben. Aus fachlicher Sicht gibt es kein allgemeingültiges Vorgehen. Und am Ende ist meist die Frage viel wichtiger, ob die aufgenommenen Fäden weitergesponnen und nicht wieder aus der Hand gelegt werden.

Nicht wenige Beratungsnehmende entscheiden sich zu Beginn für eine diversitäts- und beteiligungsorientierte Leitbildentwicklung aus unterschiedlichen Gründen: Weil es noch kein Leitbild gibt. Oder weil es veraltet ist. Weil man am Ende etwas in der Hand hat. Weil es Orientierung braucht. Weil es eine gemeinsame Verständigung ermöglicht. Weil es kurz und

knackig ist. Weil man sich nach außen darstellen möchte. Weil eine Idee vom Vorgehen existiert. Weil man sich auf eine gemeinsame Grundlage berufen kann. Weil Denken und Handeln einer Organisation in Deckung gebracht werden sollen. Weil...

Es gibt viele gute Gründe. Unterschätzt wird allerdings manches Mal der Weg hin zum, und auch wieder weg vom Leitbild.

Auch wenn sich „gute“ Leitbilder durch Klarheit und Kürze auszeichnen, braucht es einen gemeinsamen Kraftakt, um ein Leitbild zu realisieren. Hin zum Leitbild braucht es Ideen, Beteiligung, die richtigen Worte, Leitung, Abstimmungen, Entscheidungen, Schleifen, wieder Abstimmungen und vieles mehr. Weg vom Leitbild beginnt die Arbeit erst richtig, denn damit ist nicht das Weglegen in eine Schublade gemeint. Weg vom Leitbild meint, dass das Leitbild mit Leben gefüllt werden muss, dass es konkret ausbuchstabiert werden muss, dass Mittelziele und Maßnahmen abgeleitet und schließlich umgesetzt werden müssen. Wenn es soweit ist, ist man schon mitten drin in der Organisationsentwicklung.

„Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ So schlicht und einfach liest sich der erste Satz des ersten Artikels im deutschen Grundgesetz. Man kann ihn als Leitsatz des gesamten Grundgesetzes lesen. Wir alle wissen, dass die Würde des Menschen verletzlich ist, dass sie jeden Tag verletzt wird. Und doch ist der Satz als unumstößliches Postulat formuliert, an dem sich Recht und Gesetz ausrichten haben, an dem sich staatliches Handeln messen lassen muss. Diesem Anspruch annähernd gerecht zu werden ist viel Arbeit. Jeden Tag und für uns alle.

Manche Akteur:innen und Organisationen verzichten auf ein Leitbild. Weil es sowieso in der Schublade verschwinden wird. Weil es nicht gelesen wird. Weil es nur Allgemeinplätze enthält. Weil es mehr Wunsch als Wirklichkeit spiegelt. Vielleicht auch, weil es verpflichtet und Arbeit machen könnte, wenn es ernst genommen wird.

Das sind gute Gründe. Und nicht für alle ist ein Leitbild der richtige Weg. Doch es kann sehr gut investierte Zeit sein, sich zu fragen: Wer sind wir? Wohin wollen wir? Was ist uns wichtig? Wonach richten wir unser Handeln aus?

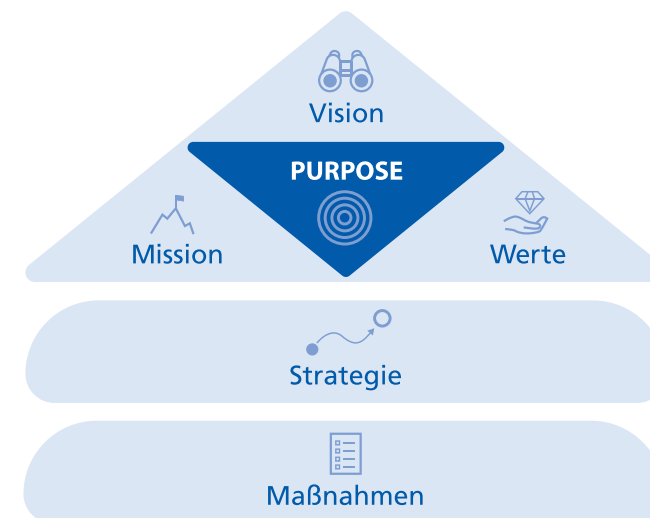
**Denn um wie viel ärmer wäre das Grundgesetz –  
wären wir als Gesellschaft – ohne Artikel 1?**

Ann-Sofie Susen

## 2

## Was ist ein Leitbild?

Ein Leitbild enthält die grundsätzlichen und damit allgemeingültigen, gleichzeitig aber abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen einer Organisation. Es ist ein realistisches Idealbild, ein Leitsystem, an dem sich alle Handlungen orientieren [1]. Im klassischen Sinne besteht ein Leitbild aus den drei Komponenten Vision, Mission und Werte, die gemeinsam den Purpose bestimmen.



### Purpose

Der Purpose bezeichnet den Sinn und Zweck einer Organisation, ihren gesellschaftlichen Nutzen. Der Erfolg von Organisationen wird vielfach an Nachhaltigkeit auf unterschiedlichen Ebenen geknüpft. Unter anderem geht es um den ökologischen, ökonomischen und sozialen Beitrag, den eine Organisation für eine bessere Lebensqualität leisten kann und mit welchen Perspektiven sie einen Wandel in der Umwelt aktiv mitgestalten

möchte und muss. Öffentliche und gemeinnützige Organisationen versuchen zunehmend, dies im Hinblick auf ihr Angebot und ihre Dienstleistungen aufzugreifen und zu vermitteln.

### Mission

Mit der Formulierung einer Mission tritt die Organisation an die Öffentlichkeit und positioniert sich in ihrem Handeln. Die Mission berücksichtigt zum einen, was die Organisation tut, und zum anderen, für welche Werte sie steht. Eine Mission kann auf dem selbst gewählten oder dem an sie herangetragenen Auftrag einer Organisation basieren.

### Vision

Bei der Vision geht es darum, ein realisierbares, in der Zukunft angesiedeltes Idealbild der angestrebten Ziele der Organisation zu entwerfen, also die Idee hinter der Organisation. Was möchte die Organisation zu einem späteren Zeitpunkt bewirken? Wohin soll es gehen und welche Menschen möchte die Organisation erreichen? Wer soll mitgedacht und angesprochen werden? Hierzu ist es sinnvoll, sich zu überlegen, welches Motiv oder welche Aufträge dahinterstehen.

In länger bestehenden Organisationen können sich die Visionen ändern, ohne dass der Purpose der jeweiligen Organisationen seinen Kern verliert. Beispielsweise kann die Erstellung eines neuen, diversitätsorientierten und diskriminierungssensiblen Leitbildes auf den Erkenntnissen eines vorherigen Leitbildes aufbauen.

Die spezifische Ausrichtung einer Vision kann zahlreiche und unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Teil der Umsetzung einer Vision ist es, dass sie zwar präzisiert wird, aber im Prozess verändert und angepasst werden kann. Hierzu ist es wichtig, den Zweck und die Werte aus der Mission im Blick zu behalten.

### Werte

Die Werte einer Organisation geben ihr ihren eigenen und spezifischen Charakter, sie sind ihr moralisches Fundament. Im Sinne des Leitbilds sollten die Werte im Einklang mit der Vision und Mission einer Organisation stehen, denn sie dienen als Handlungsgrundlage. Auf ihnen basierend entwickeln sich in der Regel Normen und Standards. Werte müssen sinnvoll im Kontext der Organisation verankert sein. So bieten sie Orientierung, wenn es um Entscheidungen und das Handeln sowie Auftreten einer Organisation, aber auch der Mitarbeitenden geht. Das heißt, ihr Einfluss sollte nach innen und

außen grundsätzlich positiv wirken und – zumindest auf lange Sicht – positiv wahrgenommen werden. Insbesondere mit Blick auf Diversität hat sich auf gesellschaftlicher Ebene ein deutlicher Wertewandel vollzogen. Vielfalt wird zunehmend als Gegebenheit, aber auch als Ressource verstanden. Wie in der Mission bereits angedeutet wurde, bilden Werte den Kanon für strategische Entscheidungen. Sie können – wie die Mission – angepasst und verändert werden, um der Vision so nahe wie möglich zu kommen. Das geht mit dem Kontext des Wertebezuges einher. Ist beispielsweise Lernen ein hoher Wert in einer Organisation, dann gehörte vielleicht bisher die Aneignung kognitiver Fähigkeiten und von Wissen zu den Schwerpunkten in der Weiterbildung von Mitarbeitenden. Mit dem Blick auf Diversität wird das Lernen zu einem lebenslangen Prozess und enthält Elemente von Sensibilisierung und Reflexion des eigenen Tuns und Kommunizierens.

In der Erstellung eines Leitbildes können die nachfolgenden Fragen am Anfang eine Grundlage bilden. Sie sind als roter Faden zu verstehen und werden an anderen Stellen des Prozesses immer wieder Gegenstand in Reflexionen und Diskursen sein [1].

- ▶ **Selbstverständnis:** Wer und was sind wir?
- ▶ **Sinn und Zweck der Organisation:** Wozu sind wir da?
- ▶ **Ziel:** Was ist unser Hauptanliegen?
- ▶ **Zielgruppen:** Für wen sind wir da?
- ▶ **Angebote, Leistungen:** Was machen wir?

### Strategie

Bei der Strategie geht es darum, wie die Mission auf lange Sicht konkret geplant und in Maßnahmen umgesetzt wird. Sie definiert die notwendigen Handlungsschritte. Da die Strategie über einen längeren Zeitraum entwickelt wird, gibt es in diesem Sinne mehrere strategische Ziele, die als aufeinander aufbauend zu begreifen sind. Wurde im Rahmen des Leitbildprozesses entschieden, sich diversitätsorientierter und diskriminierungssensibler zu orientieren, kann im ausformulierten Leitbild auf die Strategie eingegangen werden oder auch nicht. Beispielsweise wird in vielen Leitbildern eine klare Haltung zu Diskriminierung kommuniziert, ohne näher auf den konkreten Umgang mit Diskriminierung einzugehen. Die Entwicklung eines neuen Leitbildes unterstützt strategische Entscheidungen. Oftmals ist die strategische Entwicklung fortlaufend und im wechselseitigen Einfluss mit dem gesamten Leitbildprozess (siehe dazu auch Magisches Dreieck in Kapitel 3).

## Maßnahmen

Mit Maßnahmen sind Interventionen auf der operativen Ebene einer Organisation gemeint, die dazu führen sollen, dass Ziele und Strategien einer Veränderung in der Praxis umgesetzt werden. Maßnahmen sind nicht in Stein gemeißelt und sollten eher auf Innovationsfreude und dem Wunsch nach Wandel gründen, als einem starren Programm zu folgen. Dennoch unterliegen sie den Rahmenbedingungen der Organisation und es müssen Ressourcen zur Verfügung stehen, die die Maßnahmen umsetzbar machen. Vor allem ist zu unterscheiden, ob es sich um einfache oder komplexe Maßnahmen handelt, und ob sie eher langfristig oder kurzfristig umgesetzt werden können. Für die Mitarbeiter:innen kann es beflügelnd sein, schon während des Prozesses mit der Umsetzung erster Maßnahmen zu beginnen.

## Wie sollte ein Leitbild formuliert sein?

- ▶ So konkret wie möglich (nicht austauschbar) und so allgemein wie nötig (beschreibt die Organisation als Ganzes, ohne auf jeden Arbeitsbereich im Detail einzugehen)
- ▶ Klar und verständlich
- ▶ Mit Aussagen in Gegenwartsform
- ▶ Mit langfristiger Gültigkeit
- ▶ Glaubwürdig und wirklichkeitsnah

## ZUM WEITERDENKEN

Schauen Sie sich Beispiele für Leitbilder aus unterschiedlichen Organisationskulturen und -branchen an.

- ▷ Was stellen Sie fest?
- ▷ Wie unterscheiden sich die Organisationen untereinander?
- ▷ Gibt es Gemeinsamkeiten und prägnante Unterschiede?  
Welches Leitbild bevorzugen Sie? Was spricht Sie an?
- ▷ Welcher Kommunikationsstil ist Ihnen und Ihrer Organisation am nächsten?

# 3

## Warum ist es sinnvoll, ein Leitbild für meine Organisation zu entwickeln?

### Was verstehen wir unter Organisationsentwicklung und was ist eigentlich eine Organisation?

Organisiert wird fast immer und überall, schreibt der Organisationssoziologe Stefan Kühl [2]. Gesellschaften organisieren ihr Gemeinwesen, Gruppen ihre Ausflüge, Familien ihr Zusammenleben. Kühl hält dieses Begriffsverständnis für eine Analyse von Organisationen nicht für geeignet, da sich in der Wissenschaft der Begriff von Organisation als eine besondere Form eines sozialen Gebildes durchgesetzt hat und nicht das Organisieren als Ablauf gemeint ist. Einige dieser Gebilde verwenden den Begriff „Organisation“ in ihrem Namen, etwa die Nordatlantische Vertragsorganisation (NATO) oder die Organisation der Vereinten Nationen (UNO). Andere Organisationen verzichten darauf, wie die Deutsche Bahn (DB) oder das Deutsche Rote Kreuz (DRK), und werden dennoch klar als eigenständiges Gebilde wahrgenommen. Andere knüpfen an ihren spezifischen Typus an, wie die Berliner Verkehrsgesellschaft (BVG) oder der Deutsche LandFrauenverband (dlv). Sie sind alle Organisationen, die nach dem Soziologen Niklas Luhmann drei zentrale Merkmale aufweisen:

- Erstens haben Organisationen einen Zweck, zu dem sie gegründet worden sind, und der eine zentrale Rolle spielt. Dieser Zweck muss erfüllt und kommuniziert werden. Je nach Organisation wird der Zweck mal mehr, mal weniger nach außen hin verständlich. Eine Verkehrsgesellschaft soll beispielsweise Fahrgäste sicher und pünktlich transportieren. Ein Lions Club möchte sich für Völkerverständigung, Humanität und Bildung einsetzen. Letzteres kann regional und konkret sehr unterschiedlich interpretiert werden. Wäre der Zweck einer Organisation nicht bekannt, wären Außenstehende irritiert.
- Zweites zentrales Merkmal ist die Möglichkeit, Mitglied einer Organisation zu sein. Organisationen entscheiden selbst, wer bei ihnen Mitglied wird und wer nicht. Voraussetzungen können Qualifikationen, Mitgliedsbeiträge



und die Zustimmung zu Zwecken und Bedingungen der Organisation sein. Bei Nichteinhaltung dieser Rahmenbedingungen kann die Mitgliedschaft wieder gekündigt werden. Somit werden nach Luhmann Grenzen geschaffen, in denen sich die Mitglieder den Regeln der Organisation unterordnen.

■ Das dritte zentrale Merkmal ist eine hierarchische Struktur, die in demokratischen Gesellschaften zunehmend an Bedeutung verliert. Hierarchien bestehen in Organisationen mit dem Ziel, den Organisationszweck zu erfüllen und einen strukturellen Ablauf in der Organisation zu gewährleisten. Es gibt Unterschiede in der Ausgestaltung und Stabilität von Hierarchien. Ein Krankenhaus hat sicherlich eine viel stärker ausgeprägte Hierarchie als ein Bürger:innenbeirat in der Gemeinde [3].

### Was meint Organisationsentwicklung?

Strukturell haben Organisationen die Tendenz, sich wenig zu verändern und damit planmäßig zu entwickeln. „Never change a running system“ („Ändere kein funktionierendes System“), ist ein Spruch, der in vielen Organisationen bekannt ist und in ihnen gelebt wird. Schließlich ist das Alltagsgeschäft aufreibend genug, die Aufgaben, also den Zweck der Organisation, zu erfüllen. Diese Beständigkeit müssen Organisationen unter Umständen aufgeben, wenn Umweltveränderungen und wandelnde Anforderungen an sie gerichtet werden und sie überleben wollen. Mit Blick auf die Corona-Pandemie mussten beispielsweise viele Organisationen den Schritt zu digitalem Arbeiten ermöglichen, um ihren Pflichten nachzukommen und bestehen zu bleiben. So sind Organisationen angehalten, die Quadratur des Kreises zu schaffen. Sie müssen ein partiell geschlossenes und gleichzeitig offenes Gebilde sein, um ihre Ziele zu erfüllen [4].

### Welche Bedingungen können dazu führen, dass Organisationen sich planmäßig entwickeln?

- ▶ Ein von der Umwelt ausgehender Veränderungsdruck muss für die Organisation relevant sein.
- ▶ Die Veränderungen müssen von Mitgliedern innerhalb der Organisation als relevant wahrgenommen werden und diese Mitglieder müssen Macht oder Einfluss auf die Entscheider:innen in der Organisation haben oder selbst Entscheider:innen sein, um einen Veränderungsprozess anzustoßen.
- ▶ Systematische Beobachtungsverfahren zu Veränderungen in der Umwelt werden installiert und bewertet, um die Organisation lernfähig zu gestalten. Umweltveränderungen sind ein kontinuierliches Thema für eine prozessuale Organisationsentwicklung.

### Wozu wird im Rahmen eines Organisationsentwicklungs-Prozesses ein diversitätsorientiertes Leitbild erstellt?

Das „Magische Dreieck“ der Organisation ist ein gedankliches Hilfsmittel für die Gestaltung der Organisation. Es beschreibt den Zusammenhang zwischen der Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation), der Strategie und der Kultur (die herrschenden Normen und Wertvorstellungen) als wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis in einer Organisation. Es besagt, dass die Ablauf- und Aufbauorganisation in einem Beziehungszusammenhang zu den strategischen Zielen sowie zur Kultur stehen. Andererseits werden ebenso Strategie und Kultur von der Struktur eines Systems mitbestimmt [5].



Wenn sich alle drei Dimensionen des „Magischen Dreiecks“ gegenseitig beeinflussen, können sie folglich nicht losgelöst voneinander gesehen oder verändert werden. Zwischen ihnen muss vielmehr eine Abstimmung, Ausgewogenheit beziehungsweise „Passung“ hergestellt werden.

Das Organisationsmanagement muss demzufolge, will es ein Optimum an Vielfalt und Diskriminierungssensibilität erreichen, Aufbau- und Ablauforganisation an den strategischen Zielen orientieren und gleichzeitig ihre kulturellen Bedingungen beachten. Auf der anderen Seite muss sich das Organisationsmanagement ebenso über die Reichweite organisatorischer Entscheidungen bewusst sein, beziehungsweise sie einplanen.

Das Leitbild kann als Instrument genutzt werden, um die Dimensionen Kultur, Struktur und Strategie zu erfassen. Aussagen über Werte, grundsätzliche Ziele und das Selbstbild der Organisation bilden den Kern des Leitbildes. In diesen Kernfaktoren unterscheiden sich die Organisationen voneinander. Daraus ergeben sich beispielsweise Leitfragen wie:

### Welche Philosophie liegt unserem Zweck und Tun zugrunde?

- ▶ Dies gibt Auskunft über die Klient:innen, Kund:innen oder das Publikum.

### Wie gehen wir intern mit uns und unseren Ressourcen um?

- ▶ An dieser Stelle wird kommuniziert, wie die Organisation ihr Personal entwickelt sowie wie ihre Angebote und Ressourcen eingesetzt werden (sollen).

**Welches Verhältnis haben wir zur Gesellschaft?**

- ▶ An dieser Stelle wird die Beziehung zur Außenwelt in Bezug auf relevante Akteur:innen wie Verwaltung, Politik, Stakeholder:innen und Kund:innen kommuniziert [6].

Je nach Organisation entwickeln sich weitere Fragen und es öffnen sich neue Blickwinkel, die für das Profil der Organisation und ihr Selbstverständnis eine Rolle spielen. Manche davon entstehen erst in der Entwicklung des Leitbildes. Dieser Prozess ist wie ein Brennglas und veranschaulicht die Entwicklungsphase der Organisation. Es scheint unter Umständen aufwändig, sich über diese Fragen Gedanken zu machen. Zudem kann der Prozess einige Konflikte bergen. Doch der Kardinalfehler ist, das Leitbild, wie vor einigen Jahren noch üblich, ohne Rückkopplung an die Arbeitsstrukturen der Führungsetage zu entwickeln [7]. Das kann dazu führen, dass Mitarbeitende nicht einmal Kenntnis vom Leitbild haben und es keine Relevanz in ihrer Arbeitspraxis besitzt. In anderen Fällen kann das Leitbild keine Orientierung mehr bieten, da sich die Anforderungen und die Organisation stark gewandelt haben.

**Dazu ein Praxisbeispiel:**

In einem Beratungsfall wandte sich ein großes Sozialunternehmen an das Mobile Beratungsteam, da sie ihr eigenes Leitbild für veraltet hielten. Vielen neuen Mitarbeitenden erschien das Leitbild unkonkret und nicht auf die Praxis beziehbar. Die Organisation und ihre Anforderungen hatten sich verändert und in kürzester Zeit wuchs die Organisation von einem kleinen Unternehmen mit 30 Mitarbeitenden auf 120 Personen. Herausforderungen waren unter anderem Fragen danach, wie sich Soziale Arbeit mit Geflüchteten gestaltet und welche Balance aus Distanz und Nähe beim Helfen wichtig ist. Dabei hatten fachliche Begrifflichkeiten in der Kommunikation und die Akzeptanz verschiedener Rollen der Mitarbeitenden eine große Bedeutung. Es bedurfte einer intensiven Reflexion zu der Frage, was professionelle Soziale Arbeit mit Menschen bedeutet, die Flucht- und Kriegserfahrungen haben. Entscheidend für eine wirkungsvolle Arbeit sind neben der Beziehungsarbeit die kommunalen Strukturen wie Schulen, Ämter und die Gesundheitsversorgung. Erst mit einer Verständigung darüber entstanden eine Grundlage und ein Bewusstsein für ein neues Leitbild. Entgegen der ursprünglichen Annahme konnten dennoch viele Aspekte des vorherigen Leitbildes aufgegriffen werden. Anstelle der Schaffung eines neuen Leitbildes handelte es sich in diesem Fall vielmehr um eine Weiterentwicklung des schon vorhandenen Leitbildes.

**In welchem Verhältnis stehen diversitätsorientierte Veränderungsprozesse? Und: Warum es kein Patentrezept gibt ...**

Gesellschaftliche Vielfalt ist in den vergangenen Jahren sichtbarer geworden, ist regional unterschiedlich und hat sich beschleunigt. Menschen mit Diskriminierungserfahrungen werden im gesellschaftlichen Diskurs sichtbarer und fordern einen gleichberechtigten Zugang zu gesellschaftlicher Teilhabe. Gesellschaftliche Diversifizierung umfasst das Entstehen, Aufkommen und die tendenzielle Zunahme neuer, zum Beispiel beruflicher, sozialer, religiöser, kultureller Gruppen und Milieus. Die Zunahme entsteht zum einen durch überregionale, globalisierte Einflüsse wie Zuwanderung, wirtschaftliche Umstrukturierungen und Medien. Zum anderen verlieren etablierte Gruppen an Bindungskraft [8]. Diese Vielfalt zu schätzen, ist grundlegend für eine inklusive, demokratische Gesellschaft und ist gesetzlich verankert. Gleichzeitig beschränken sich einige dieser Gesetze auf die deutsche Staatsangehörigkeit. Das kann in der Personalgewinnung von hoher Bedeutung sein. Mit der Anerkennung von Abschlüssen geraten Organisationen in Spannungsfelder, wenn es um die Einstellung von Fachkräften aus anderen Ländern geht.

Ein Leitbildprozess bietet einen Rahmen, der eine Reflexion dieser Herausforderungen ermöglicht. Das Ergebnis eines Leitbildprozesses ist das Leitbild, das eine Orientierung sein kann, wie die Organisation diversitätsorientiert gestaltet werden soll und was die Mitarbeitenden darunter verstehen. Ein Patentrezept, diese Vielfalt zu gestalten, Chancengerechtigkeit zu erhöhen und Diskriminierung abzubauen, gibt es nicht. Dennoch bieten arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und Antidiskriminierungsgesetze wie beispielsweise das Landesantidiskriminierungsgesetz in Berlin (LADG) oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) klare Grundlagen. Die Ausgestaltung und die Einhaltung der Rahmenbedingungen liegen in der Verantwortung der Organisationen.

**Was sind Anlässe und Motivationen für eine diversitätsorientierte Leitbildentwicklung?**

Anlässe für eine Leitbildentwicklung können sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise wird eine Organisation von einer übergeordneten Ebene aufgefordert, ein Leitbild zu erstellen oder zu erneuern. Oder: Die Mitglieder einer Organisation fordern einen Veränderungsprozess ein. Oder: Die externen Rahmenbedingungen haben sich so geändert, dass es zunehmend zu Dysfunktionalitäten zwischen innen und außen kommt. Oder: Digitalisierung, Migration, demokratische Diskurse oder Nachhaltigkeit werden zu bestimmenden Faktoren bedeutender Veränderungen für eine Organisation.

Diese Veränderungen wirken sich von innen und außen stark auf die Tätigkeitsfelder der in den Organisationen tätigen Akteur:innen aus. Veränderungen können sehr schwerfallen, insbesondere, wenn Organisationen auf eine erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Die Erhaltung einer Organisation als wesentliches Motiv setzt die Anpassung an gesellschaftliche Wandlungsprozesse voraus. Die Arbeitsstrukturen müssen diesen Wandlungen angepasst und in der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden. Schließlich geht es um die Anschlussfähigkeit bei relevanten gesellschaftlichen Veränderungen. Für Organisationen stellt sich die Frage, ob sich die Zielgruppen verändert haben, sie andere Bedürfnisse mitbringen oder sich schlicht nicht angesprochen oder gar ausgeschlossen fühlen.

Um die Mission (Auftrag) und die Vision (Ideal) einer Organisation sowie ihre Haltungen und Werte zu kommunizieren, eignet sich ein prägnantes, aber gleichermaßen authentisches Leitbild. Gerade bei diversitätsorientierten Leitbildern setzt dies eine gründliche Auseinandersetzung mit den Themen Vielfalt und Gleichstellung voraus. Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die dazu führen, dass verschiedenste Menschen – insbesondere von Diskriminierung betroffene Personen – erkennen, dass sie in der Organisation willkommen sind, und ihre Bedürfnisse, Biografien und Erfahrungen wahrgenommen werden. Sei es als Mitarbeiter:in oder auch als Person, die die Angebote der entsprechenden Organisation in Anspruch nimmt.

Die Entwicklung eines diversitätsorientierten Leitbilds kann viele Fragen aufwerfen, zum Beispiel: Wie divers sind wir? Was braucht es, um die Organisation für Diversität zu öffnen? Wie können Mechanismen institutioneller und individueller Diskriminierung erkannt und abgebaut werden? Was gibt es bereits für Strukturen, die relevant für eine Öffnung sein können? Warum machen wir uns auf den Weg? Die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen setzt entscheidende Impulse für die nachfolgenden strategischen Veränderungsschritte. Nach außen kann es einen Dialog mit Interessent:innen, finanziellen Zuwerder:innen, Sponsor:innen, Stakeholder:innen, Kooperationspartner:innen und potenziellen Nutzer:innen fördern sowie Klarheit über das Selbstverständnis und die Prinzipien der Organisation bringen.

Den Berater:innen des Mobilen Beratungsteams wurde in Beratungsgesprächen, Steuerungsrunden und Workshops häufiger die Frage von Mitarbeitenden gestellt, warum ein Leitbild notwendig oder was der Mehrwert eines Leitbilds sei. Diese und ähnliche Fragen lassen sich nur vielschichtig und nicht leicht in wenigen Sätzen beantworten. Dennoch sollten die Initiator:innen

eines Leitbildprozesses geduldig und ernsthaft auf diese Fragen reagieren. Fragen der Mitarbeitenden nach dem „Warum“, „Was“ und „Wie“ rund um das Leitbild können Ausdruck von Sorgen und Ängsten vor Veränderungen in einer Organisation sein. Ein neu entwickeltes Leitbild kann ansonsten für manche Mitarbeitende schnell zu einem „Leidbild“ werden, wie es ein Beratungsnehmender im Rahmen eines durch das MBT geplanten Leitbildprozesses besonders eindrücklich formulierte. Zu dieser Schlussfolgerung kommt es vor allem dann häufig, wenn sich kein Bekenntnis zu einem diversitätsorientierten Leitbild bei der Mehrheit der Beteiligten durchgesetzt hat. Aus diesem Grunde ist es Voraussetzung, für Vielfalt und Diskriminierung sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen Ebene zu sensibilisieren.

### Wie lässt sich mit dieser Herausforderung umgehen?

#### Mögliche Fragen, die den Beginn einer Auseinandersetzung markieren, können sein:

- ▶ Sind die Mitglieder einer Organisation überzeugt, dass sich ein diversitätsorientiertes Leitbild lohnt und es gebraucht wird?
- ▶ Fand eine gründliche Auseinandersetzung um das Für und Wider eines Leitbildes statt?
- ▶ Haben die Initiator:innen dafür gesorgt, dass alle umfassend und ausreichend über den Sinn und Zweck der Neuausrichtung informiert wurden?

Diversitätsorientierte und diskriminierungssensible Leitbilder als solche lösen nicht in Form einer selbstverständlichen Strahlkraft die erstrebten Veränderungen innerhalb von Organisationen aus. Die Voraussetzungen dafür werden in einem komplexen Change-Prozess geschaffen, in dem das Leitbild nur ein Baustein sein kann. Im schlimmsten Fall verhindern vorgegebene Leitbilder eine sinnvolle Kommunikation und Handhabung, wenn sie ein bestimmtes Verständnis in Bezug auf eine Problemstellung bereits nahelegen und dies weder gerahmt noch im Sinne der Teilhabe prozesshaft und gemeinschaftsstiftend umgesetzt wird. Leitbilder können aber ein wichtiges Werkzeug und eine Motivation für den Umgang mit Veränderungen innerhalb von Organisationen sein. Zu Veränderungsprozessen kommt es in den Organisationen zumeist ohnehin durch die oben beschriebenen internen und externen Faktoren. Daher ist es wichtig, Leitbilder nicht als Gefahr, sondern als eine sinnvolle Unterstützung im Umgang mit Veränderungsprozessen zu begreifen, die ohnehin bereits im Gang und nicht umkehrbar sind. Im Idealfall können Leitbilder, die sich verstetigt haben, dazu beitragen, dass die Organisationsmitglieder Fragen nach dem Sinn und Zweck der Organisation selbstverständlich beantworten

können und wissen, was sie selber beitragen können, um die diversitätsbezogenen Ziele der Organisation zu erreichen.

### Was kann ein Leitbild leisten?

#### Wirkung nach innen und außen

Diversitätsorientierte Leitbilder können die Profilschärfung einer Organisation nach innen und außen enorm erhöhen. Sie können – je nach Bedarf – nur innerhalb einer Organisation sichtbar gemacht werden, aber auch explizit auf die Außenwahrnehmung ausgerichtet werden, etwa im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Somit können Zielgruppen erreicht werden, die sich von der jeweiligen Organisation bisher nicht angesprochen gefühlt oder die den Kontakt ggf. auf ein notwendiges Minimum beschränkt haben. Organisationen steigern ihre Attraktivität durch diversitätsorientierte Leitbilder, da sie bei der Gewinnung von Mitarbeitenden und der Zielgruppenerreichung (je nach dem Zweck der jeweiligen Organisation) als Ort wahrgenommen werden, an dem Vielfalt ausdrücklich willkommen ist.

Folgende wichtige Fragen muss sich eine Organisation stellen, wenn es um die Wirkung eines Leitbildes geht: *Wie wirkt eine Organisation nach außen so, dass die erwünschten Zielgruppen in Resonanz gehen? Wie hat sich die Zusammensetzung der Mitarbeitenden und somit der individuelle Anspruch an ein gutes und sinnstiftendes Arbeitsumfeld innerhalb der Organisation entwickelt? Wie wirkt sie nach innen so, dass sich die „richtigen“ Personen für eine Arbeit in der Organisation interessieren und die Motivation haben, in der Organisation zu arbeiten und sie zu gestalten?* Insbesondere beim letztgenannten Punkt handelt es sich zunehmend um einen wesentlichen Faktor im Wettbewerb um Fachkräfte. Doch wie können die Haltungen und Werte einer Organisation präzise kommuniziert werden? Oftmals sind es zuerst Mängel, länger andauernde Krisenphasen oder negative Rückmeldungen, die die Organisation als Rückmeldung erhält. Beispielsweise stagniert die Besucher:innenzahl in einer Stadtbibliothek oder sie geht gar zurück, obwohl der Stadtteil wächst und stetig neue Menschen dazu kommen. Oder in einem Bürger:innenbüro eines Stadtbezirkes gibt es regelmäßig Beschwerden über diskriminierendes Verhalten oder einen unfreundlichen Service in den Ämtern, sodass Bürger:innen mit wenig Deutschkenntnissen oder mit einer Behinderung den Service nicht nutzen wollen und können.

Insbesondere partizipativ erstellte Leitbilder, die von Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen mitgestaltet werden konnten, wirken besonders stark. Als gemeinsames Produkt der Mitarbeitenden steigern

sie unter anderem das Verantwortungsgefühl und den individuellen Einsatz für die in der Organisation ausgeübten Tätigkeiten.

### Arbeit mit Haltungen

Die Herkunft und Hintergründe der Mitarbeitenden sowie ihre individuellen Lebenserfahrungen tragen dazu bei, welche Werte und Haltungen sie ausbilden. Diese bringen sie in die Arbeit in der Organisation ein. Je höher die Anzahl der Mitarbeitenden einer Organisation ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass hierbei die unterschiedlichsten weltanschaulichen Vorstellungen und Persönlichkeiten aufeinandertreffen.

Obwohl der Auftrag und die Angebote einer Organisation langfristig dieselben sein können, passen manchmal das Verhalten der Mitarbeitenden oder die Normen und Standards in der Organisation nicht mehr dazu. Es bedarf einer internen Neuorientierung und einer Verständigung über Werte, Haltungen und Kommunikation, die auf den gesellschaftlichen Wandel eingehen. Ziel ist es, die wachsende gesellschaftliche Diversität abzubilden und zu gestalten und insbesondere Diskriminierung und Barrieren abzubauen, um mehr Teilhabe zu gewährleisten. Manchmal wird dieser Bedarf nicht direkt auf allen Ebenen in der Organisation erkannt, sondern von verschiedenen Akteur:innen innerhalb und außerhalb einer Organisation an diese herangetragen. Ein Leitbild kann deshalb in einem ersten Schritt unter Umständen eine Ventilfunktion ausüben, um den unterschiedlichen Stimmen die Möglichkeit zu geben, sich Gehör zu verschaffen und auf den Anpassungsdruck der verschiedenen internen und externen Ebenen zu reagieren.



## ZUM WEITERDENKEN

- ▷ Reflektieren Sie: Was ist das Ziel eines diversitätsorientierten Leitbildprozesses in Ihrer Organisation?
- ▷ Was könnten wichtige Themen und Fragen in Ihrem Leitbild sein?
- ▷ Was sollte die Mitarbeitenden oder die Leitung motivieren, sich an ein (neues) diversitätsorientiertes und diskriminierungssensibles Leitbild zu wagen?
- ▷ Welche Hoffnungen und Befürchtungen verbinden Sie mit einem Leitbild?

# 4

## Wie gelingt ein Leitbildprozess? Gelingensbedingungen und Herausforderungen

Kein Leitbildprozess ist wie der andere. Jede Organisation hat ihre eigenen Vorstellungen und Ansprüche, sowohl an den Erarbeitungsprozess als auch an die Inhalte des Leitbildes. Was sind Faktoren und Bedingungen, die den Leitbildprozess erfolgreich werden lassen und es ermöglichen, eine diversitäts- und beteiligungsorientierte Perspektive in der Organisation zu verankern – also Faktoren, die dabei helfen, dass das „Produkt“ weder in der sprichwörtlichen „Schublade“ verschwindet noch, dass es mit Allgemeinplätzen gefüllt ist und damit eine leere Hülle bleibt?

### Prozessorientierung

In einem Leitbildprozess stehen – wie bereits beschrieben – Selbstverständnis und Grundwerte einer Organisation auf dem Prüfstand:

- ▶ Was ist unser Auftrag?
- ▶ Wozu bekennen wir uns?

Gleichzeitig werden strategische Ziele und die einzuschlagende Ausrichtung besprochen:

- ▶ Was tun wir?
- ▶ Wie wollen wir uns zukünftig aufstellen?
- ▶ Wie gehen wir vor?

Ein Leitbild kann im Rahmen dieses Blicks in die Zukunft ein entscheidendes Element in Veränderungs- und Strategieprozessen sein.

Die reine Formulierung guter Vorsätze oder das Bekenntnis zu „Offenheit, Inklusion und Teilhabe“ reichen für eine (Neu-)Positionierung beziehungsweise Strategieentwicklung nicht aus, wenn es keine Idee dazu gibt,

wie das Leitbild für die Organisation nutzbar gemacht werden kann und was nach der Erstellung mit dem Leitbild geschehen soll.

Ziele, Werte und Haltungen müssen in der Organisation verständlich und erlebbar gemacht werden, damit sie wirksam werden. Dies gilt insbesondere für das Thema Diversityorientierung. Ein Leitbildprozess sollte idealerweise in einen Organisationsentwicklungsprozess eingebunden beziehungsweise **prozessorientiert** ausgerichtet sein. So bekommt die (Neu-) Formulierung des Leitbildes eine Struktur sowie einen Rahmen und wird ganzheitlich – statt isoliert von anderen Entwicklungen in der Organisation – betrachtet (Siehe auch Kapitel 5 „Stimmen aus der Praxis – Interview mit Leslie Kuo“).

Wenn wir davon ausgehen, dass sich eine Organisation im ständigen Wandel befindet, werden Veränderungen als Normalzustand begriffen. Dieser Wandel braucht eine aktive und langfristige Gestaltung. Idealerweise sollten eine Evaluation und Überprüfung der Maßnahmen im Verlauf des Prozesses eingebaut und Verantwortlichkeiten dafür verteilt werden. Ebenso sollte das Leitbild nicht als abgeschlossen, sondern als prozesshaft und veränderbar verstanden werden. So kann ein Leitbild ein starkes Tool für Veränderung und „zum Ausgangs- und Schlusspunkt eines – nie endenden – strategischen Prozesses“ werden [9].

#### Wichtige Marker für die Ausgestaltung des Prozesses:

■ **Verbündete finden:** Grundsätzlich sollten die Leitung und die mittlere Führungsebene den Prozess unterstützen. Ist dies nicht der Fall, kommt der Prozess entweder nicht in Gang oder stockt. Möglicherweise zeigt sich darüber hinaus eine ablehnende Haltung bei den Mitarbeitenden.

■ **Ressourcen klären:** Wie viel Zeit, Geld und Personal stehen für den Prozess zur Verfügung? Gibt es in der Organisation brennende Themen, die Vorrang hätten (beispielsweise Team- oder Führungskräfteentwicklung)? Wenn dies nicht geklärt wurde, kann der Leitbildprozess leicht von anderen Themen überlagert werden.

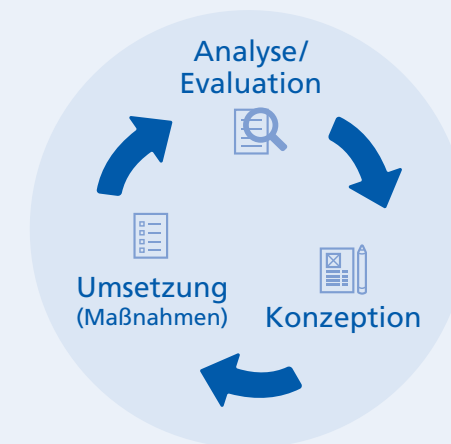
■ **Verantwortlichkeiten verteilen:** Sprechen Sie darüber, welche Person(en) welche Rolle im Prozess übernehmen könnte(n). Es sollte nicht nur eine Person mit dem Prozess betraut, sondern die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden. Hilfreich ist die Bildung einer Steuerungs- oder auch „Prozessgruppe“ mit Schlüsselpersonen aus verschiedenen Hierarchieebenen oder Entscheider:innen der (beispielsweise mittleren)

Führungsebene. Dort kann der Prozess koordiniert und reflektiert werden. Achten Sie bei der Zusammensetzung der Gruppe auf die Repräsentation unterschiedlicher Perspektiven und Diversitätskriterien.

■ **Kommunikationsstrategie entwickeln:** Wichtiges Element in der Kommunikationsstrategie ist, dass der Prozess für alle verständlich und handhabbar ist (und bleibt). Die Eckpunkte des Prozesses beziehungsweise der Ablauf sollten allen Mitarbeitenden kommuniziert werden. Überlegen Sie, was wann ansteht und welche Informationen wie und wann an Mitarbeitende weitergegeben werden sollen. Außerdem sollte – öfter als vermutet – kommuniziert werden, worum es im Prozess geht: Welchen Sinn hat er? Warum machen wir das gerade jetzt? Eine transparente Kommunikation und stete Rückkopplung zahlen sich aus!

#### Phasen eines Leitbildprozesses

Ein Leitbildprozess lässt sich idealtypisch in drei Phasen unterteilen: Analyse, Konzeption und Umsetzung (Maßnahmenentwicklung). Diese Phasen sind nicht abgeschlossen, sondern wiederholen sich und sind teilweise miteinander verschränkt. Beispielsweise kann sich nach der Phase der Konzeption (Entwicklungsphase) eine (erneute) Phase der Analyse anschließen, da sich mit der Visionsentwicklung die Kriterien für die Analyse ändern können. Ebenso können sich Inhalte im Laufe des Prozesses verändern. Es lohnt sich, flexibel auf Entwicklungen zu reagieren und eine Prozess- und Ergebnisoffenheit zu bewahren.





**Analyse:**

Die Analyse-Phase ist für die gemeinsame Reflexion in der Organisation gedacht. Hier soll auf den Ist-Zustand der Organisation geblickt werden. Die wichtigsten Ziele dieser Phase sind die Sammlung möglichst vieler Perspektiven und die Ermöglichung von Aushandlungsprozessen in der Organisation über die Vision und Werte der Organisation.

**Konzeption:**

In dieser Phase wird ein Leitbildentwurf in Form gegossen. Alle Informationen und Perspektiven aus der vorherigen Phase dienen als Inspiration und Motivation, um gemeinsam positive Zukunftsvisionen zu beschreiben.

**Umsetzung und Evaluation:**

In der Umsetzungsphase wird das Leitbild feierlich verabschiedet und in die Organisation getragen. Anhand der Leitbildsätze werden konkrete Ziele und Maßnahmen entwickelt. Es können unterschiedliche Elemente der Wirkungsmessung zum Tragen kommen, beispielsweise mit festgelegten Indikatoren oder durch feste Zyklen der Überprüfung mittels Fragebögen oder qualitativer Interviews.

Die regelmäßige Überprüfung des Leitbilds (realistisch sind Zeiträume von drei bis fünf Jahren) und der daraus entstehenden Maßnahmen führen wieder zur Analyse und ggf. zur Anpassung des Leitbildes in längeren Abständen.

**Beteiligungsorientierung**

Ein Leitbild, das von möglichst vielen entwickelt und getragen wird, hat eine deutlich größere Chance, gelebt zu werden. Leitbilder erfahren vor allem dann eine hohe Akzeptanz oder einen positiven Rückbezug in der Organisation, wenn sie das Ergebnis eines partizipativen Gestaltungsprozesses der unterschiedlichen hierarchischen und funktionalen Ebenen sind. Denn nur so kann es gelingen, die Vielschichtigkeit der Mitarbeitenden, ihre unterschiedlichen Weltanschauungen und ihre Haltungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Fragen zu erfassen. Einzelperspektiven sollten hierbei „in einen Gesamtblick überführt“ werden [9].

Es sollte nicht darum gehen, die Meinungen von „Mehrheiten“ und „Minderheiten“ aneinander anzupassen. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, marginalisierten Positionen und Perspektiven Raum zu geben, beziehungsweise einen Raum zu schaffen, wo diese geäußert und aufgefangen werden können (siehe nächster Abschnitt Diversitätsorientierung).

Ziel ist es, die Leitbildentwicklung (und zwar in allen Phasen: Analyse, Konzeption und Umsetzung) unter größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeitenden sowie ggf. Zielgruppen, Stakeholder:innen und (bisher) Nicht-Teilhabenden zu gestalten. Größtmöglich bedeutet in diesem Sinne, soweit es in dem Prozess und in der Organisation Sinn ergibt. Die Abstimmung dazu ist stark von der Organisationsgröße und -kultur abhängig. Je größer eine Organisation, desto unübersichtlicher können Rückmeldungen und Aushandlungsprozesse werden. Entscheidungswege brauchen Zeit und Ressourcen. Die Prozessgruppe sollte die Formate der Beteiligung ausarbeiten und Rückmeldungen in den Prozess einbringen und begleiten.

**Wichtige Marker für die Beteiligungsorientierung:**

■ **Beteiligungs- und Entscheidungswege erarbeiten:** Überlegen Sie, angepasst an die Organisation: Wie und wann können Mitarbeitende in den Leitbildprozess eingebunden werden (beispielsweise durch Fragebögen, Mitarbeitendenversammlungen, Diskussionsformate, Workshops, Projektgruppen oder möglicherweise erst bei der Maßnahmenentwicklung)? Wie kann der Dialog gestaltet werden? Welche Möglichkeiten gibt es für Rückmeldung und Feedback? Wer schreibt und entscheidet über den finalen Inhalt des Leitbilds beziehungsweise wie ist der generelle Entscheidungsmodus im Prozess?

■ **Beteiligung kommunizieren:** Eine sehr engmaschige Kommunikation ermöglicht ein Erwartungsmanagement, an welchen Stellen Beteiligung möglich ist und was von den Mitarbeitenden erwartet wird. Dies kann helfen, dass sich Mitarbeitende eingebunden und mitverantwortlich für die Erstellung und Umsetzung des Leitbilds fühlen.

■ **Wertschätzung und Rückbezug auf Vergangenes:** In der Organisation und bei Mitarbeitenden bestehen womöglich jahrelange Erfahrungen mit Veränderungen und der Auseinandersetzung mit der Organisationskultur. Dies braucht Wertschätzung, denn ohne das Alte kann das Neue nicht bestehen.

■ **Konflikte besprechbar machen:** Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Werten und Haltungen in der Organisation können Konflikte an die Oberfläche gelangen, die besprechbar gemacht werden sollten. Meist weisen Konflikte auf etwas hin oder können Anstoß für eine Weiterbearbeitung von Themen sein, die erst durch die Konflikte sichtbar wurden.

## Beispielhafter Leitbildprozess

### Variante 1 (knackig):

Für die Belegschaft findet ein Kick-Off-Workshop statt, in dem der Prozess gestartet wird. Dort werden wichtige Eckpunkte für den Leitbildprozess festgehalten und ein erster Zugang für alle Teilnehmenden zum Thema geschaffen. Im Kick-Off-Workshop bildet sich eine Projektgruppe, für die offen eingeladen wird. Sie übernimmt die Erstellung eines Leitbildentwurfes und erarbeitet in mehreren Treffen die Inhalte. In der Arbeitsphase können von der Projektgruppe wichtige Stakeholder:innen oder Expert:innen (beispielsweise zu Diversitätsorientierung) befragt werden.

Der Entwurf geht in einer Feedbackschleife anschließend an alle Mitarbeitenden. Entweder werden Rückmeldungen schriftlich gesammelt oder in einer Veranstaltung diskutiert. Nach der Einarbeitung des Feedbacks beziehungsweise der Überarbeitung des Entwurfes sollte offiziell über das Leitbild abgestimmt werden. Gegebenenfalls können die Geschäftsführung oder der Vorstand bereits vorher eingebunden werden. Die Projektgruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen, um die Maßnahmenplanung zu koordinieren.

### Variante 2 (umfassend):

Der Leitbildprozess wird auf lange Sicht geplant. Es finden verschiedene Workshops zu den Themen Selbstverständnis, Haltungen, Werte, Ziele und Zukunftsausrichtung in der Organisation statt. In den Workshops werden wichtige Inhalte für das Leitbild gesammelt. Dabei werden Anteile von Diversityorientierung und Diskriminierungssensibilisierung in Workshops mitgedacht und als wichtiger Baustein eingebettet. Auch Workshops zur Einholung des Feedbacks von Stakeholder:innen können umgesetzt werden. Nach der Sammlungsphase bildet sich entweder eine Schreibgruppe oder es findet ein Schreib-Workshop statt, in dem Ergebnisse sortiert werden und ein erster Entwurf entsteht. Nach der feierlichen Verabschiedung werden Verantwortlichkeiten für die Maßnahmenplanung verteilt oder weitere Workshops geplant.

**Dies sind nur Vorschläge! Die Ausgestaltung des Prozesses kann und sollte von der Organisation individuell gestaltet werden, denn jede Organisation hat eigene Perspektiven auf Problemlagen und Vorgehensweisen.**

## Diversitätsorientierung

„Zuerst die Erkenntnis – dann das Bekenntnis“ [8]. Dieser Satz fasst sehr gut zusammen, dass Werte sowie Ziele und die Vision zunächst reflektiert, ausgehandelt, und diskutiert werden müssen, bevor sie formuliert werden – dies gilt natürlich auch für das Ziel einer diversitätsorientierten und diskriminierungssensiblen Organisation. Diversitätsorientierung braucht eine Auseinandersetzung mit den Themen Diversität und Diskriminierung innerhalb der Organisation.

Dies kann bedeuten, dass als ein erster Zugang zum Thema gemeinsam über Begriffe diskutiert wird, oder aber, dass eine Sensibilisierung der Führungskräfte oder Mitarbeitenden angegangen wird. Es bedeutet beispielsweise, sich gemeinsam zu fragen: „Wie definieren wir Diversität? Was für ein Verständnis gibt es von Diskriminierung?“

Diese Auseinandersetzung kann das Problembewusstsein erhöhen und Veränderungsenergie für den Prozess freisetzen. Sie kann aber auch kontrovers aufgenommen werden und schmerzhaft sein, denn die Bearbeitung der Themen Diversität und Antidiskriminierung in Organisationen ist herausfordernd. Hintergründe sind möglicherweise verschiedene Wissensstände im Themenfeld oder unterschiedliche Überzeugungen und Lebensrealitäten. Ein wichtiger Eckpfeiler ist, dass das Leitbild aus einer wertschätzenden Haltung zu Diversität und mit dem Wissen um diskriminierende Strukturen in der Gesellschaft erarbeitet wird. Diese Haltung muss gemeinsam im Prozess entwickelt werden.

Es können parallel oder darauffolgend Schritt für Schritt Veränderungen in der Organisation hin zu mehr Diversitätsorientierung angestoßen werden. Um in die Tiefe zu gehen, kann eine Organisation an verschiedenen Stellen ansetzen:

- ▶ Die Betrachtung nach innen: Wie divers sind wir? Werden in all unseren internen Abläufen und Prozessen die Mitarbeitenden mitgedacht? Wie steht es um unsere Kommunikations- und Konfliktkultur?
- ▶ Der Blick nach außen: Sind unsere Angebote oder Dienstleistungen für alle Nutzer:innen zugänglich beziehungsweise diversitäts- und diskriminierungssensibel gestaltet? Mit wem vernetzen wir uns? Wer sind unsere Kooperationspartner:innen?
- ▶ Eine übergreifende Perspektive: Wo gibt es Ausschlüsse und Barrieren (in unseren Räumen, unserer Sprache, unserer Kommunikation etc.)?



Diese Aushandlung kann in der Analysephase beginnen und ist ein möglicher Teil des bereits beschriebenen umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses. So kann ein Leitbild dabei unterstützen, dass sich das Thema Diversität und Antidiskriminierung als Querschnittsthema in der Organisation wiederfindet.

### Wichtige Marker für die Diversitätsorientierung:

■ **Das „Warum?“ klären, um die Akzeptanz in der Organisation zu erhöhen:** Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, gibt es viele Gründe, warum sich eine Organisation in Zusammenhang mit der Leitbildentwicklung mit dem Thema Diversität auseinandersetzen möchte. Hierunter könnten beispielsweise gesellschaftliche Veränderungen, Kritik von oder Konflikte unter Mitarbeitenden oder eine veränderte Nutzer:innenschaft fallen. Es sollte in jedem Fall eine gute Begründung in der Organisation gefunden und kommuniziert werden, warum das Thema Diversität auf die Agenda kommt.

■ **Einbeziehen marginalisierter Positionen und Perspektiven:** In der Gestaltung von Beteiligung sollte ein besonderes Augenmerk auf marginalisierte Positionen und Perspektiven gerichtet werden. Diese Perspektiven verfügen über spezifische Erfahrungswerte und Expert:innenwissen, die in der Organisation wertgeschätzt werden sollten. Strukturell gesehen erhalten sie häufig wenig Aufmerksamkeit.

Wichtige, gemeinsam zu besprechende Fragen sind: Welche Perspektiven sind in der Organisation unterrepräsentiert? Wie können diese innerhalb der Organisation erfasst und aufgegriffen werden? Wie kann ihnen Raum gegeben werden, ohne sie zu „outen“? Wie können fehlende Perspektiven eingeholt werden? Eine Möglichkeit hierfür ist, diverse Nutzer:innen oder Stakeholder:innen zu befragen oder mit der Persona-Methode zu arbeiten, also fiktive Steckbriefe zu erstellen und Prozessschritte anhand dieser immer wieder zu überprüfen.<sup>1</sup>

■ **Alle mitnehmen:** Dass am Ende des Prozesses alle ein identisches Verständnis von beispielsweise Antidiskriminierung haben, ist unwahrscheinlich. Dennoch kann mit einer hohen Beteiligungsorientierung allen die Möglichkeit gegeben werden, sich im Themenfeld zu positionieren, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. So können das Verständnis und die Sinnhaftigkeit des Prozesses hervorgehoben werden und dies die allgemeine Akzeptanz des Leitbildes fördern.

<sup>1</sup> Eine schöne Erklärung der Methode und umfangreiche Vorlage gibt es bei der Webagentur ACB: <https://allcodesarebeautiful.com/personas-erstellen-vorlage/>

## ZUM WEITERDENKEN



- ▷ Welche Voraussetzungen erachten Sie als notwendig, um den Prozess in Ihrer Organisation umzusetzen?
- ▷ Welche Risiken sehen Sie?
- ▷ Welche Ressourcen haben Sie für den Leitbildprozess?
- ▷ Wer sollte und kann in der Prozessgruppe sein? Nach welchen (Diversitäts-) Kriterien werden die Personen ausgewählt?
- ▷ Wie werden Mitarbeitende in den Prozess einbezogen?
- ▷ Wie erreichen Sie eine Diversitätsorientierung im Prozess und welche Fragen haben Sie noch?

## 5

## Stimmen aus der Praxis

Im Jahr 2020 wurde das Mobile Beratungsteam angefragt, den Leitbildprozess einer Berliner Stadtbibliothek zu begleiten. Die Bibliothek hat ca. 80 Mitarbeitende und acht Standorte im Bezirk Pankow. Die umgebenden Sozialräume sind recht unterschiedlich, so dass sich verschiedene Anforderungen an die Bibliotheken stellen. Dennoch wurde im Prozess klar, dass ein gemeinsames Leitbild für alle Standorte entwickelt werden soll. Eingebettet in einen umfangreichen Change-Prozess, war das Leitbild eines von vielen Instrumenten, die Bibliothek weiterzuentwickeln.

## Interview mit Leslie Kuo am 30. August 2023

Leslie Kuo ist für die diversitätsorientierte Öffnung der Stadtbibliothek Pankow zuständig. Sie ist Agentin im *Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes*.

### Woher kam die Idee für ein diversitätsorientiertes und diskriminierungssensibles Leitbild?

Die Idee für einen diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Veränderungsprozess entstand durch einen großen Bedarf nach einem Arbeits-, Kultur- und Sinneswandel in der Stadtbibliothek Pankow. Seit 2015 befindet sich die Stadtbibliothek Pankow in einem intensiven Veränderungsprozess, der alle Aspekte der Bibliothek umfasst. Die Rahmenbedingungen für Bibliotheken in Deutschland und in der Welt haben sich stark durch die Digitalisierung und das Internet verändert. Auch das Medienverhalten der Menschen hat sich nicht nur in Bezug auf Lesen, sondern auch durch Streamingdienste wie Netflix und Spotify rasant gewandelt. Gleichzeitig erfüllt die Bibliothek für die Menschen die Funktion eines Begegnungsortes und ist Ort des lebenslangen Lernens.

Pankow ist seit mehreren Jahrzehnten ein Bezirk im Wandel. Mit über 410.000 Einwohner:innen ist Pankow der bevölkerungsreichste Bezirk Berlins und damit größer als die meisten Städte in Deutschland. Seit den letzten zehn Jahren hat sich die Bevölkerung im Hinblick auf die Herkunftsdiversität stark verändert. Traditionell galt Pankow nie als Einwanderungsbezirk, aber inzwischen leben 27% Menschen mit eigener Migrationserfahrung oder -geschichte in Pankow.

Aufgrund dieser gesellschaftlichen Veränderungen war es längst überfällig, dass wir uns als Stadtbibliothek Pankow mit unseren Haltungen, unserem Wertesystem sowie unserem Aufgabenverständnis auseinandersetzen und diese reflektieren. Mit der Einstellung von Danilo Vetter 2015 als Leitung der Stadtbibliothek Pankow sowie ihrer acht verschiedenen Häuser begann ein Veränderungsprozess, im Zuge dessen die drei

großen Themen Digitalität, Diversität und Nachhaltigkeit als Veränderungsfelder identifiziert wurden.

### Welche Gedanken habt ihr Euch im Vorfeld des Leitbildprozesses gemacht?

Ich habe mich im Vorfeld immer wieder gefragt, ob ein Leitbildprozess das Richtige ist. Ein Leitbild kann abgedroschen wirken. Viele Mitarbeitende anderer Organisationen haben schon erlebt, dass ein Leitbild von der Führungskraft erstellt und übergestülpt wird. Wir wussten, dass eine andere Methode und ein anderes Werkzeug notwendig sein würden. Deshalb haben wir den Prozess auf unsere Art und Weise gestaltet. Wir haben den ersten Workshop genutzt, um über Bedenken, Befürchtungen und Hoffnungen zu sprechen: Warum gibt es Vorbehalte? Wie könnte das Leitbild mich in meiner Arbeit als Mitarbeiter:in unterstützen? Was wünsche ich mir vom Leitbild in der Arbeit mit den Zielgruppen?

Wir haben uns viel Zeit genommen, um zu klären, was wir überhaupt unter einem Leitbild verstehen. Die Mehrheit der Mitarbeitenden sind Praktiker:innen, denn im Tagesbetrieb sind wir nicht auf der Meta-Ebene unterwegs. Wir haben uns dazu entschieden, nicht durch die Phasen zu hetzen, sondern innezuhalten. Wir sind einen großen Schritt von unserem Arbeitsalltag zurückgetreten und haben gemeinsam auf die großen Themen geschaut: unsere gemeinsamen Werte und den gemeinsamen Nenner, der uns verbindet.

### Wie seid ihr im Leitbildprozess vorgegangen?

Von 2018 bis 2024 hat die Stadtbibliothek Pankow eine Förderung durch das Programm 360° – *Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* der Kulturstiftung des Bundes erhalten, um Diskriminierungskritik sowie Diversitätsorientierung innerhalb eines ganzheitlichen Change-Prozesses zu behandeln. Durch die Förderung des Programms wurde ich als 360°-Agentin für diesen diversitätsorientierten Veränderungsprozess an der Stadtbibliothek Pankow eingestellt. Eine Beratung von mir als Diversitätsbeauftragte und der Leitung der Stadtbibliothek Pankow durch das MBT erfolgte bereits seit 2019.

Der Leitbildprozess läuft seit 2020 und geht bis Ende 2023. Im ersten Jahr wurde eine Steuerungsgruppe gegründet, bestehend aus der Leitung der Stadtbibliothek Pankow, der Diversitätsagentin, dem MBT und drei verschiedenen Hausleitungen. Zwei Bibliotheksstandorte wurden als Piloten für den Prozessabschnitt 2021 ausgewählt. Wir wollten von den internen Leitbildprozessen beider Häuser lernen und den weiteren Workshopablauf entsprechend anpassen. In 2022 sind alle weiteren sechs

Häuser nachgezogen und haben mit ihren Leitbildprozessen begonnen. Nach den acht Prozessen in den Häusern wurde ein gemeinsames Leitbild verfasst, welches die acht Bibliotheken für ihre eigenen Häuser ergänzen konnten. 2023 wurden auf dem Leitbild basierende Maßnahmen entwickelt. In 2024 wird das Leitbild der Öffentlichkeit kommuniziert und Anwohnende darüber informiert, wie die konkreten Maßnahmen für sie umgesetzt werden.

### Was hat dich an dem Prozess überrascht?

Der Leitbildprozess war von Beginn an ergebnisoffen. Es gab keine „Schock-Überraschungen“. Uns war ein prototypisches und iteratives Vorgehen wichtig. Das bedeutet, dass wir den Prozess nicht lang- und mittelfristig komplett durchgeplant, sondern nur den Weg abgesteckt haben. Dieses agile und prozessorientierte Vorgehen hat es uns ermöglicht, nach jedem Schritt nachzujustieren. Es gab zwei große Prozess-Schleifen. Die erste Schleife umfasste Pilot-Workshops in zwei Häusern, die zweite Schleife Workshops in allen weiteren sechs Häusern. Schon während des Pilotprozesses haben wir neue Einsichten gewonnen und strategische Anpassungen vorgenommen, die wichtig für den weiteren Prozess waren.

### Was waren wichtige Einsichten, die ihr gewonnen habt?

Während des Prozesses gab es ein Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch, viele unterschiedliche Akteur:innen so oft wie möglich am Prozess zu beteiligen und der Notwendigkeit, konkrete Entscheidungen treffen zu müssen, um am Ende zum Punkt zu kommen und ein fertig verfasstes Dokument zu erarbeiten. Wir haben jede Person des Teams an mindestens drei Workshops beteiligt und darüber hinaus verschiedene Stakeholder:innen in Pankow (Migrant:innenselbstorganisationen, zivilgesellschaftliche Organisationen, etc.) sowie die Nutzer:innen und Nicht-Nutzer:innen der Bibliothek. Wir erkannten, dass es schwierig geworden wäre, die Inhalte für das Leitbild auf ein DIN A4-Blatt in zehn Stichpunkten zusammenzufassen, wenn über 100 Personen bis zum Ende mitschreiben, aber wir haben es geschafft, dass an der Schreibwerkstatt zum Abschluss jeder Standort und alle Hierarchieebenen (Auszubildende, Fachangestellte, studierte Bibliothekar:innen, Verwaltung und Leitungspersonen) vertreten waren.

Ein weiterer Aspekt, der im Leitbildentwicklungsprozess sehr deutlich wurde, waren die Diskrepanzen in der Wahrnehmung zentraler Werte in der Bibliotheksarbeit. So gab es Grundsatzdiskussionen zu Kernfragen der Bibliotheksarbeit und unseres zentralen Auftrags. Viele unserer Mitarbeitenden sind vor 40 Jahren in den Beruf eingestiegen, mit dem Bild der

Bibliothek als einem Ort des Buches, des Lesens von gedruckten Büchern und des Bewahrens von Büchern. Historisch gesehen, als die öffentlichen Bibliotheken in Deutschland entstanden sind, war es tatsächlich die Aufgabe der Mitarbeitenden zu bestimmen, was für die Bevölkerung lesenswert und bildungsförderlich ist und was nicht in die Bibliothek gehört. Dieses Verständnis ist nicht mehr zeitgemäß. Es entspricht nicht unserem Auftrag vom Land Berlin und den Bedürfnissen der meisten Menschen: die Bibliothek ist ein Ort der Begegnung und des lebenslangen Lernens, der es auch ermöglichen sollte, dass Menschen selbst Inhalte für die Bibliothek auswählen oder sogar kreieren können, wie zum Beispiel in unserem Podcast-Studio.

Die Herausforderung bestand darin, alle mit ins Boot zu holen und mitreden zu lassen, aber auch als Bibliothek den Blick als Ganzes nach vorne zu richten. Trotz des beteiligungsorientierten Prozesses gab es also Punkte, die nicht verhandelbar waren: Wir sind nutzer:innenorientiert und es geht nicht darum, was wir als Mitarbeitende am wichtigsten finden. Wir können uns nicht gegen den digitalen, demografischen sowie gesellschaftlichen Wandel stellen. Wir können unseren Kopf nicht in den Sand stecken und nur rückwärts blicken. Der Leitbildprozess gab uns einen Rahmen sowie eine Struktur für Mitarbeitende, ihre Bedenken und Ängste vor Veränderungen zu artikulieren und sich auszusprechen.

### Wie seid ihr mit diesen Schwierigkeiten umgegangen?

In den verschiedenen Häusern mussten Leitungen realisieren, dass sie klare Entscheidungen treffen müssen und das Leitbild möglicherweise nicht durch ein Mehrheitsprinzip abgestimmt werden kann. Der Leitbildinhalt musste gesellschaftliche Realitäten, den politischen Auftrag sowie die Vision der Bürger:innen und Leitungspersonen berücksichtigen. Ich kann nicht behaupten, dass alle Mitarbeitenden hinter dem Leitbild stehen, aber der größte Teil der Belegschaft befürwortet das Leitbild. Durch einen jahrelangen Aushandlungs- sowie Beteiligungsprozess hatten die Mitarbeitenden viele Möglichkeiten, ihre eigenen Akzente und das für sie Wichtigste zu setzen, sodass die große Mitte hinter dem Leitbild steht.

### Gab es weitere Stolpersteine während des Prozesses?

Es gab äußere Bedingungen, die sehr schwierig für uns waren: Das Leitbild partizipativ während der Pandemiejahre von 2020 bis 2022 zu entwickeln, stellte eine große Herausforderung dar. Viele Workshops mussten online oder komplett mit Masken stattfinden. Unsere zeitlichen Kapazitäten waren begrenzt. Kopf und Nerven für dieses große Querschnittsthema zu bewahren, war nicht leicht. Sowohl unser sehr ehrgeiziger Beteiligungsansatz

während des Prozesses als auch unsere Rolle als Publikumsbetrieb stellten eine große Herausforderung dar. Wir haben immer wieder Standorte für das Publikum schließen müssen, um die Workshops stattfinden zu lassen, sodass auch die Nachbar:innenschaft etwas opfern musste. Durch den langen und intensiven Prozess war es für alle Beteiligten eine Herausforderung, die Energie und Geduld so lange aufrechtzuerhalten. Einige sind an ihre Grenzen gekommen, sodass wir uns gegenseitig motivieren und Mut zusprechen mussten.

### Was hat Euch während des Prozesses unterstützt?

Es war sehr hilfreich, dass das MBT sowohl den ganzen Prozess, die Prozessarchitektur und unser schleifenartiges Arbeiten aus der Vogelperspektive von außen mitbegleitet als auch bei der konkreten methodischen Gestaltung sowie der Umsetzung der Workshops unterstützt hat. Wir haben vom MBT gelernt, wie wir selbst Publikums-Workshops durchführen. Unsere Hausleitungen haben in der Pilotphase während der Workshops hospitiert und gelernt, wie sie selbst moderieren können. Im späteren Verlauf haben sie die Workshops dann in Eigenregie umgesetzt. Es war ein „Hilfe zur Selbsthilfe-Ansatz“, der uns weitergebracht hat.

Es gab außerdem Unterstützer:innen aus allen Hierarchieebenen der Bibliothek für den Veränderungsprozess, was nicht selbstverständlich ist. In allen acht Häusern gab es viele Mitarbeitende, die ihren Enthusiasmus und ihre Überzeugungskraft in den Prozess eingebracht haben. Sehr viele Mitarbeitende waren zukunftsorientiert und davon überzeugt, dass es der Leitbildprozess wert ist, so viel Zeit und Energie zu investieren.

Wir hatten auch gute strukturelle Voraussetzungen für den übergeordneten Diversitätsprozess, nicht nur durch die Förderung meiner 360°-Stelle, sondern auch in Form einer sehr engagierten AG Diversity, die wir schon 2019, vor dem Leitbildprozess, mit Begleitung des MBT gegründet haben.

### Was war nach dem Prozess anders?

Im Leitbild werden die vielen Veränderungen, die wir seit 2015 in unserer Organisation angestoßen haben, sichtbar kristallisiert. Dieser Prozess ist größer als das Leitbild. Allerdings hat der Leitbildprozess einen Rahmen geschaffen, in dem wir diese Entwicklung versprachen, mit den Nachbar:innen diskutieren sowie verschriftlichen konnten. Durch den Prozess konnten wir die Wünsche und Vorschläge der Nachbar:innenschaft kondensiert mitintegrieren. Der Leitbildprozess hat die Beteiligungs- sowie Nutzer:innenorientierung in der Stadtbibliothek Pankow gestärkt und verankert – viele Gruppen und Organisationen haben sich an den Stakeholder:innen-Workshops beteiligt. Die Wahrnehmung

innerhalb der Belegschaft hat sich verändert und es gibt eine immer stärkere Orientierung hin zu „power sharing“, also dem Verständnis, Entscheidungs- sowie Deutungsmacht an marginalisierte Menschen abzugeben. Es ist ein gemeinsames Verständnis gewachsen, dass wir inklusiver arbeiten möchten und in Zukunft arbeiten werden. Das Netzwerk, welches unsere Bibliothek und Angebote gestaltet, besteht mittlerweile maßgeblich aus externen Akteur:innen, wie Vereinen, Migrant:innen-selbstorganisationen, Chören und Elternselbsthilfegruppen. Der Leitbildprozess hat diese Entwicklung sichtbar gemacht und es wurde gemeinsam im Team abgestimmt und vereinbart, dass dies zentral für uns ist.

### Jetzt, wo das Leitbild steht: Welche Funktion erfüllt es für Eure Institution?

Der Leitbildprozess ist in den größeren diversitätsorientierten und diskriminierungssensiblen Veränderungsprozess in unserer Organisation eingebettet. Das Leitbild gibt dem diversitätsorientierten Change-Prozess eine Struktur, Form und Sprache: es verankert die großen Bereiche Diversität, Digitalität, Partizipation und Nachhaltigkeit in unserer Organisation. Durch den intensiven mehrjährigen Prozess und die vielen Workshops (manche würden vielleicht sagen, zu viele) ist kein Leitbild für die Schublade entstanden und kein reines „Leiter:innen-Leitbild“. Das Leitbild spiegelt die neue Richtung wider, auf die wir uns gemeinsam verständigt haben.

Der Leitbildprozess hat uns dabei unterstützt, zu einem Selbstverständnis zu finden, das von der großen Mehrheit geteilt wird und zu einem gemeinsamen Verständnis über unsere Werte beigetragen. Wir sind eine Berufsgruppe intrinsisch motivierter Menschen, die sehr werteorientiert arbeiten. Wenn wir auf unsere gemeinsamen Werte schauen, die unter den unterschiedlichen Praxisprioritäten sowie Ansichten liegen, dann kommen wir irgendwie wieder zusammen.

Das Leitbild gibt uns einen Anker und eine Grundlage für Entscheidungsprozesse. Insbesondere bei schwierigen Entscheidungen unterstützt es uns in unserer Handlungsfähigkeit. Zurzeit ist ein großes Thema der Umgang mit diskriminierenden, rechtsextremen und demokratiefeindlichen Inhalten in Medien. Wir haben verschiedene Strategien entwickelt, damit umzugehen, die wir mit einem Leitbild untermauern können, das von allen Mitarbeitenden sowie vielen Menschen aus unserem Bezirk entwickelt wurde.

Das Leitbild stellt unsere Strategie, Ziele und Richtung dar. Auch bei der Planung von Maßnahmen achten wir darauf, dass sich diese auf die im Leitbild verankerten Leitsätze beziehen. Dieses Jahr wurden auf einer

Mitgliederversammlung von allen Mitarbeitenden anhand der 17 verankerten Leitsätze Maßnahmen entwickelt. Diese Maßnahmen werden umgesetzt und am Ende des Jahres 2024 evaluiert. Das ist für uns ein ganz konkreter Schritt, dieses Leitbild mit Leben zu füllen und operativ umzusetzen.

### Was waren wichtige Faktoren, eine Diversitätsorientierung sowie Diskriminierungssensibilisierung zu verankern?

Im Rahmen des Förderprogramms 360° wurden wir angehalten, die Bereiche Programm (Medienbestand, Veranstaltungen), Publikum und Personal (Personalgewinnung, -sensibilisierung, und -befähigung) zu bearbeiten. Im Bereich Publikum haben wir einen Handlungsbedarf bei der Partizipation, beim „power sharing“ beziehungsweise bei der Gestaltung der Bibliotheksangebote sowie bei der Frage gesehen, wie wir allgemein nutzer:innenorientierter arbeiten können. Wir wollten ganz bewusst Multiplikator:innen und die gesamte Belegschaft für den Prozess gewinnen.

Es geht darum, diverse Gruppen von Nutzer:innen sowie Nicht-Nutzer:innen kontinuierlich und umfassend zu beteiligen, d.h. sie nicht bloß als symbolische Geste zu einem Stakeholder:innen-Workshop, sondern auch zur Gestaltung und Mitbestimmung des Bibliotheksangebotes einzuladen. Daher reicht ein Leitbildprozess nicht aus. Es braucht einen tief verankerten Prozess der Diversitätsorientierung und Diskriminierungssensibilisierung, der durch das Leitbild festgehalten werden kann. Dieser Prozess wirkt auch auf der emotionalen sowie der Beziehungsebene, also in den Köpfen und Herzen der Menschen.

## 6

## Methodenanregungen im Prozessverlauf

### PHASE I Analyse

In dieser Phase geht es um eine Bestandsaufnahme innerhalb der Organisation unter dem Einbezug möglichst vieler Perspektiven. Dabei kann es wichtig sein, die beteiligten Personen über ihre persönlichen Werte reflektieren zu lassen, um darüber in den Austausch zu gehen, was eigene Motivationen sind und welche Synergien zum Zusammenhalt innerhalb der Organisation beitragen. Auch die Stärken und Schwächen einer Organisation, die Herausforderungen und die Ressourcen, mit denen diesen begegnet werden kann, sollten Teil der Analyse sein.

#### PHASE I – METHODE 1 Soft Shoe Shuffle

**Ziel:** Mit Hilfe dieser Methode kann ein interaktiver Dialog angeregt werden, der ein erstes Stimmungsbild, Motivationen oder auch Bedenken innerhalb der Gruppe sichtbar macht.

**Dauer:** variabel

**Planung:** Für diese Methode wird ein großer leerer Raum benötigt, in dem sich die Teilnehmenden frei bewegen können.

**Ablauf:** Zu Beginn der Übung stehen oder bewegen sich die Teilnehmenden frei im Raum. Nun werden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, sich ein kurzes Statement zum Thema zu überlegen.

#### Folgende Fragen können für die Formulierung von Statements hilfreich sein:

- ▶ Was denkst du über den anstehenden Leitbildprozess?
- ▶ Was ist dir für das neue Leitbild wichtig?
- ▶ Was heißt für dich Diversitätsorientierung in Bezug auf das Leitbild?



Nun darf eine Person ihr Statement laut für die Gruppe äußern. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden vorher äußern, dass sie ein Statement haben, denn bevor dieses geäußert wird, stellt sich der:die Moderator:in als Unterstützung neben die jeweilige Person. Ein Statement kann beispielsweise lauten: „Ich glaube, dass wir durch die Arbeit am Leitbild einen Raum haben, über unsere Zielgruppen konkreter nachzudenken.“ Oder: „Die Zeit, die wir für die Arbeit am Leitbild aufwenden, benötigen wir für unsere tägliche Arbeit und nicht für eine diffuse Reflexion“.

Nachdem das Statement geäußert wurde, haben alle anderen Teilnehmenden Zeit, sich über das Statement Gedanken zu machen und sich zu positionieren. Je nach Grad der Zustimmung zum getätigten Statement, positionieren sich die einzelnen Teilnehmenden ganz nahe zur (Zustimmung) oder ganz weit entfernt (keine Zustimmung) von der Person.

An dieser Stelle kann die Moderation bei einzelnen Teilnehmenden nachfragen, warum sie sich entsprechend positioniert haben. Besonders interessant ist es, die Menschen zu befragen, die sich besonders entfernt positioniert haben.

Es können beliebig viele weitere Äußerungen getätigt werden, je nach Gruppengröße, Energielevel oder Erkenntnisinteresse. Die Methode hat den Vorteil, dass der Dialog entschleunigt wird. Die Teilnehmenden sind dazu aufgefordert, sich über jedes einzelne Statement Gedanken zu machen und sich so empathisch in verschiedene Perspektiven einzufühlen. Außerdem wird ein breites Spektrum verschiedener Sorgen, Gedanken und Meinungen, die in der Gruppe vertreten sind, sichtbar.

## PHASE I – METHODE 2

### Steckbrief

**Ziel:** Die Methode ermöglicht die Erfassung und Reflexion des gegenwärtigen Ist-Zustandes der Organisation sowie vorhandener Ressourcen. Sie dient der Sammlung von Informationen, Themen und Inhalten für das Leitbild in strukturierter Form.

**Dauer:** ca. 60 Minuten

**Material:** Arbeitsblatt Steckbrief (Beispiel im Anhang, Anhang 1)

**Ablauf:** Die Teilnehmenden teilen sich je nach Größe der Gesamtgruppe in Kleingruppen auf. Sie erhalten einen vorbereiteten Steckbrief-Fragebogen.

### Eine mögliche Aufgabenstellung kann lauten:

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einer internationalen Werkstatt oder Konferenz für Institutionen aus Ihrem Arbeitsbereich mit ganz unterschiedlichen Teilnehmenden. In einem Workshop geht es darum, dass Sie die charakteristischen Merkmale Ihrer Organisation herausarbeiten und vorstellen.

### Ihre Aufgabe:

Nutzen Sie den Fragebogen und überlegen Sie, was Ihre Organisation einzigartig macht! Wichtig ist, dass andere etwas über Ihre Organisation erfahren und eine gute Vorstellung entwickeln. Beziehen Sie gerne die Themen Diversität und Antidiskriminierung in Ihre Überlegungen mit ein.

Nach einer ca. 30-minütigen Arbeitsphase werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und besprochen.

### Jetzt können die Gruppenergebnisse verglichen werden:

- ▶ Was sind Gemeinsamkeiten?
- ▶ Was sind Unterschiede?
- ▶ Was hat überrascht? Welche Inhalte könnten besonders wichtig für das Leitbild sein?

## PHASE I – METHODE 3

### Wertearbeit „Wo stehen wir?“

**Ziel:** Es findet eine Auseinandersetzung mit individuellen und gemeinsamen Werten statt, um eine Grundverständigung über die gemeinsame Wertebasis zu ermöglichen.

**Dauer:** 45–60 Minuten

**Planung:** Die Moderation legt ein Wandbild oder Flipchartpapier mit drei konzentrischen Kreisen auf den Boden. Im inneren Kreis steht „Unsere Werte“. Vorbereitetes Wandbild oder Flipchartpapier mit konzentrischen Kreisen,

**Material:** Moderationskarten, Marker, evtl. Werteliste als Inspiration

**Ablauf:** Die Teilnehmenden erhalten jeweils bis zu fünf Moderationskarten und notieren in Einzelarbeit (10 Minuten) die drei für sie individuell wichtigsten Werte in ihrer Arbeit auf Moderationskarten.<sup>2</sup> Im Anschluss werden die Werte im Plenum einzeln präsentiert und in den folgenden Schritten ausgewertet und priorisiert (30–45 Minuten).

<sup>2</sup> Eine beispielhafte Liste mit Werten zur Inspiration findet sich unter: [www.jobnavigation.de/wp-content/uploads/100-Werte.pdf](http://www.jobnavigation.de/wp-content/uploads/100-Werte.pdf)

**Erste Runde:** Die Karten werden der Reihe nach um den äußeren Rand gelegt; übereinstimmende Werte werden zueinander gelegt.

**Zweite Runde:** Jede Person legt der Reihe nach die aus ihrer Sicht wichtigsten Karten einen Ring weiter und erläutert die Wahl. Dabei können auch Karten anderer Personen genommen werden. Eventuell ist es sinnvoll eine Begrenzung einführen, zum Beispiel bis zu fünf Karten pro Person.

**Dritte Runde:** Jede Person legt maximal drei Karten in den inneren Ring. Die Karten im inneren Kreis werden gemeinsam betrachtet und besprochen: Lassen sich diese Werte gut argumentieren? Wie verhalten sie sich zum Auftrag der Organisation?

#### Zusatzfragen:

- ▶ Werden diese Werte im Alltag der Organisation gelebt? Woran wird dies deutlich?
- ▶ Welche Werte sind wie verschriftlicht?
- ▶ Welche Routinen oder unausgesprochenen Regeln gibt es?
- ▶ Was haben wir schon (an Strukturen, Formaten, Dokumenten, etc.)?

## PHASE II Konzeption

Die konkrete Auseinandersetzung mit den Fragen, wie ein Leitbild aussehen kann und welche Ziele damit verfolgt werden, stehen in dieser Phase im Vordergrund. Die Inspiration durch bereits bestehende Leitbilder oder das gemeinsame Erträumen einer idealen Zukunft können die Motivation steigern und erste Impulse setzen. In dieser Phase wird das Leitbild formuliert.

### PHASE II – METHODE 1 Interview zu zweit

**Ziel:** Die Teilnehmenden tauschen sich über die Ziele und Wünsche aus, die mit dem Leitbildprozess verbunden sind. Es geht darum, positive Assoziationen mit dem Leitbild(-prozess) zu wecken, es darf geträumt werden.

**Dauer:** 45-60 Minuten

**Material:** Arbeitsblatt *Interview zu zweit* (Anhang 2), großer Raum

**Ablauf:** Die Moderator:innen führen in die Methode ein und teilen das Arbeitsblatt mit den Fragen zum Partner:innen-Interview aus. Nun bitten sie die Teilnehmenden, sich in Paaren zusammenzufinden. Es ist möglich, diesen Schritt zu steuern, indem die Moderation beispielsweise halbe Postkarten

aus einem Stoffbeutel ziehen lässt und die Teilnehmenden bittet, die Person mit der anderen Hälfte zu finden.

Die Paare suchen einen ruhigen Ort und interviewen sich gegenseitig. Eine Person wird befragt und die interviewende Person macht sich Notizen. Im Anschluss wird gewechselt und die andere Person befragt. Pro Person werden etwa 15 Minuten gerechnet, so dass die Teilnehmenden insgesamt 30 Minuten in der Paararbeit bleiben, bevor sie wieder ins Plenum zurückkehren.

### Nun wird die Methode gemeinsam reflektiert und die Moderator:innen können beispielsweise folgende Reflexionsfragen in die Gruppe geben:

- ▶ Wie ging es den Teilnehmenden während der Übung?
- ▶ Welche Assoziationen haben die Fragen geweckt?
- ▶ Was macht es mit der Einstellung zum Leitbildprozess auf diese Weise darüber nachzudenken und zu sprechen?
- ▶ Gibt es neue Erkenntnisse?

## PHASE II – METHODE 2 Gallery Walk

**Ziel:** Mit dieser Methode bekommen die Teilnehmenden einen Eindruck von der möglichen Gestaltung eines Leitbildes und reflektieren über verschiedene Formate, beziehungsweise lassen sich inspirieren und motivieren.

**Dauer:** 30-50 Minuten)

**Material:** Leitbilder in ausgedruckter Form, Klebepunkte

**Planung:** Die Teilnehmenden werden gebeten, verschiedene Leitbilder anderer (sowohl ähnlicher als auch fachfremder) Organisationen zu recherchieren und drei Exemplare, die sie besonders ansprechen, ausgedruckt mitzubringen.

**Ablauf:** Die mitgebrachten Leitbilder werden im Raum verteilt an die Wand oder an Pinnwände gehängt. Die Teilnehmenden bewegen sich frei durch den Raum und betrachten die ausgestellten Exemplare unter den folgenden Fragestellungen:

- ▶ Welches Leitbild spricht mich besonders an und warum?
- ▶ Welche Sätze bleiben mir in Erinnerung und warum?

Dazu bekommen sie, je nach der Anzahl der ausgestellten Leitbilder, zwischen zehn und dreißig Minuten Zeit. In den letzten fünf Minuten erhalten die Teilnehmenden drei Klebepunkte, mit denen sie ihre Favoriten markieren können.



Anschließend kommen alle Teilnehmenden im Plenum zusammen und reflektieren ihre Eindrücke. Die Leitbilder mit den meisten Klebepunkten werden hervorgeholt und gemeinsam in der Gruppe besprochen.

#### Mögliche Fragen:

- ▶ Was macht diese Leitbilder so besonders?
- ▶ Welche Formen und Formate sprechen uns an?
- ▶ Welche Aspekte finden wir für unser eigenes Leitbild sinnvoll?

Die Ergebnisse werden von den Teamer:innen protokolliert.

## PHASE II – METHODE 3

### Leitbild-Sätze schreiben und überarbeiten

**Ziel:** Diese Methode dient dazu, Leitbildsätze zu entwerfen, sie zu schärfen und zu überarbeiten sowie sie in eine passende Struktur zu bringen.

**Dauer:** 60–120 Minuten

**Material:** Lange, große Moderationskarten/A4-Blätter, Pinnwand, Stecknadeln, Eddings  
**Planung:** Voraussetzung für diese Methode ist, dass bereits eine grobe Gliederung oder Themen für das Leitbild stehen. Eventuell können im Verlauf der Methode zuvor erarbeitete Persona-Steckbriefe als Hintergrundfolie für die Erstellung der Leitbildsätze beziehungsweise deren Prüfung genutzt werden.

**Ablauf:** Die Teilnehmenden finden sich in Kleingruppen zusammen, die sich anhand von Zwischenüberschriften der bereits bestehenden (groben) Gliederung bilden (beispielsweise „Wer sind wir?“ oder „Unsere Ziele“). Die Kleingruppen entwickeln zu ihrem Gliederungspunkt Leitbildsätze. Diese werden gut leserlich auf lange Moderationskarten übertragen.

Neben den Kleingruppen, die schreiben, gibt es eine weitere Gruppe, die für die Überarbeitung der Sätze zuständig ist. Sobald ein Leitbildsatz auf eine lange Moderationskarte übertragen wurde, wird dieser an die Überarbeitungsgruppe gegeben. Diese Gruppe sortiert die Sätze und bringt sie an einer Pinnwand ggf. nochmal in eine neue Ordnung. Außerdem ist sie dafür verantwortlich, einen Blick auf Wiederholungen, Ungenauigkeiten, Unklarheiten und Stil der Sätze zu werfen. Bei Bedarf kann die Gruppe die Sätze mit Hinweisen zur Überarbeitung an die Kleingruppen in einem dynamischen Prozess in mehreren Runden zurückspielen.

Zum Schluss findet sich die gesamte Gruppe vor der Pinnwand ein und blickt gemeinsam auf die entstandenen Sätze sowie deren Struktur. In einem zeitlich begrenzten Rahmen können Anmerkungen, Widerstände, Hinweise und offene Fragen diskutiert und gesammelt werden. Durch den Austausch über Widerstände werden die Bedürfnisse der Beteiligten wahrgenommen und besprechbar gemacht. Dies kann dazu führen, dass bereits kleine Formulierungsänderungen zu einer größeren Akzeptanz führen. Zudem wird sichtbar, dass die Meinung (und damit auch die Vorbehalte) der Beteiligten wertgeschätzt werden.

Es empfiehlt sich, die sich aus der Diskussion ergebenden, weiteren notwendigen Überarbeitungen mit einem zeitlichen Abstand (Pause oder nächster Workshop-Tag) und einer geregelten Zuständigkeit (Kleingruppe oder verantwortliche Person) anzugehen.

## PHASE III Umsetzung

Zu Beginn dieser Phase sollte das entstandene Leitbild gefeiert und in die Organisation kommuniziert werden. Falls es nicht schon passiert ist, geht es nun darum, Maßnahmen aus dem Leitbild abzuleiten und die Umsetzung zu planen. Abgesehen von der Aktionsplanung gilt es, in dieser Phase auch zyklisch die Maßnahmen zu überprüfen und ggf. Anpassungen vorzunehmen.

## PHASE III – METHODE 1

### Indikatoren aus Leitsätzen bilden

**Ziel:** In dieser Methode werden Indikatoren für die Leitsätze entwickelt, um einen Überblick über mögliche Ziele und Maßnahmen zu erhalten.

**Dauer:** ca. 60 Minuten

**Material:** fertiges Leitbild, ggf. Tabelle auf Flipchart

**Ablauf:** Indikatoren sind Kennwerte zur Messung der Umsetzung eines Vorhabens. Sie helfen, das Erreichte zu überprüfen, zu analysieren und zu bewerten. Jedem Leitsatz sollen ein oder mehrere konkrete Kennwerte/Indikatoren zugeordnet werden. Aus den Indikatoren leiten sich im nächsten Schritt Maßnahmen ab. Im Plenum wird dies an einem Beispielsatz durchdekliniert. Danach notieren alle Teilnehmenden Vorschläge für Indikatoren auf Karten. Sie sollten möglichst SMART (also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) formuliert sein.

LEITSATZ	INDIKATOR	AUSGANGSSITUATION	SOLL-WERT
„Wir verstehen Sprach- und Leseförderung – besonders für Kinder und Jugendliche – als unsere Kernaufgabe.“	Anzahl (und Qualität) der Lesepat:innen	5 Lesepat:innen im letzten Jahr	7 Lesepat:innen im Jahr 2023

Beispiel einer Tabelle

**Die Aufgabenstellung lautet:** „Formulieren Sie Vorschläge für Indikatoren für einzelne Leitbildsätze. Woran erkennen Sie, dass dieses Ziel erreicht ist beziehungsweise der Satz zutrifft?“

Im Plenum werden die Vorschläge gemeinsam durchgegangen, geclustert, priorisiert und verfeinert. Sie können beispielsweise in einer Tabelle gesammelt werden (30 min).

### PHASE III – METHODE 2:

## Maßnahmenplanung

**Ziel:** Mit der Maßnahmen- oder Projektplanung sollen Veränderungsideen strukturiert und in die Umsetzung gebracht werden.

**Dauer:** ca. 120 Minuten

**Material:** Arbeitsblatt *Maßnahmenplanung* oder Tabelle mit Maßnahmen auf Flipchart-Papier

**Ablauf:** Zu Beginn werden in einer kurzen Runde die Erwartungen aller Teilnehmenden in Bezug auf den Workshop formuliert. Außerdem wird über den Stand der Ziel- und Indikatorenentwicklung berichtet, damit klar ist, um welche Maßnahmenideen oder Teilprojekte es gehen soll. Die Projekt- oder Maßnahmenideen können auf die Maßnahmentabelle oder auf Flipchartpapier über- beziehungsweise eingetragen werden.

Nun werden die einzelnen Maßnahmenideen auf Kleingruppen verteilt. Diese arbeiten ca. 30 Minuten selbstständig am Arbeitsblatt „Maßnahmenplanung“ (siehe Anhang 3) und diskutieren ihre Ideen im Hinblick auf Verantwortlichkeiten, Ressourcen oder mögliche Herausforderungen.

Im Plenum werden anschließend die Ergebnisse den Kleingruppen präsentiert, diskutiert und gemeinsam Ergänzungen vorgenommen. Es ist darauf zu achten, dass genug Zeit eingeplant und die Tabelle so detailliert

wie möglich ausgefüllt wird. Die Maßnahmenplanung kann an unterschiedlichen Stellen im Prozessverlauf hilfreich sein. Sie kann sich beispielsweise aus der Arbeit an den Leitbildsätzen ergeben oder zur Nachsteuerung genutzt werden.

### PHASE III – METHODE 3:

## Wirkungsanalyse

**Ziel:** Mit Hilfe dieser Methode wird die Umsetzung der Leitsätze und/oder der daraus entwickelten Maßnahmen überprüft. Hierfür werden die Perspektiven unterschiedlicher Stakeholder:innen herangezogen.

**Dauer:** 60 Minuten

**Material:** Ggf. Arbeitsblatt oder Visualisierung der Stakeholder:innen (siehe Anhang 4)

**Ablauf:** Die Teilnehmenden werden beauftragt, sich einzelne Leitsätze und/oder Maßnahmen im Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung in der Organisation anzuschauen.

Zuerst sollen die Teilnehmenden überlegen, welche Stakeholder:innen im Hinblick auf die Umsetzung des Leitbildes eine Rolle spielen und diese zu notieren (zum Beispiel Mitarbeitende, Kund:innen, Nutzer:innen, Zuwendungsgeber:innen, etc.). Alternativ können die Moderator:innen verschiedene Stakeholder:innen im Vorhinein festlegen. Es kann hilfreich sein, den zu überprüfenden Leitsatz und die verschiedenen Stakeholder:innen auf einem Arbeitsblatt oder einem Flipchart-Papier zu visualisieren (siehe Anhang 4).

Nun werden die Teilnehmenden in Gruppen aufgeteilt und stellen sich die Frage, inwieweit der Leitsatz beziehungsweise die Maßnahme in Bezug auf eine bestimmte Stakeholder:innen-Gruppe umgesetzt wird. Die Ergebnisse werden auf dem Arbeitsblatt beziehungsweise dem Flipchart-Papier festgehalten. Dafür hat die Gruppe etwa 30 Minuten Zeit.

Anschließend werden die Ergebnisse im Plenum zusammengetragen und diskutiert, um ein umfassendes Bild von der Umsetzung des Leitbildes auf Ebene der verschiedenen Stakeholder:innen-Perspektiven zu erhalten.

Ggf. werden im Anschluss neue Indikatoren festgelegt und entsprechende Maßnahmen entwickelt, wenn beispielsweise festgestellt wird, dass die bisherigen Maßnahmen nicht umgesetzt werden können/konnten.

7

## Steckbrief

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einer internationalen Werkstatt oder Konferenz für Institutionen aus Ihrem Arbeitsbereich mit ganz unterschiedlichen Teilnehmenden. In einem Workshop geht es darum, **dass Sie die charakteristischen Merkmale Ihrer Organisation herausarbeiten und vorstellen.**

Überlegen Sie anhand der Fragen auf dem Fragebogen, was Ihre Organisation einzigartig macht! Wichtig ist, dass andere etwas über Ihre Organisation erfahren und eine gute Vorstellung entwickeln. Beziehen Sie gerne die Themen Diversität und Antidiskriminierung in Ihre Überlegungen mit ein.

Sie haben dafür 30 Minuten Zeit.

### Charakteristische Merkmale Ihrer Organisation

1. Was machen wir?

2. Warum machen wir es?

3. Wie machen wir es?

4. Welche Zielgruppen und Anspruchsgruppen (Stakeholder:innen) haben wir?

5. Wie kommunizieren wir (nach außen und nach innen) und gehen miteinander um?

6. Für welche drei Werte steht unsere Organisation?

7. Woran merken wir, dass diese Werte zu uns passen und wir sie leben?

8. Was sind unsere Stärken? Was sind unsere Schwächen?

## Interview zu zweit

---

Bitte nehmen Sie sich jeweils 15 Minuten Zeit, sich gegenseitig folgende Fragen zu stellen und in einen Austausch über Ihre Ideen/Wünsche zum Leitbildprozess zu kommen.

Was ist jetzt da? Was hat Ihre Organisation im Hinblick auf Diversität schon erreicht? Welche Herausforderungen wurden gemeistert? Welche Gefühle kommen auf, wenn Sie daran denken?

Stellen Sie sich vor, sie blicken fünf Jahre nach dem Leitbildprozess darauf zurück. Woran erkennen Sie, dass der Prozess erfolgreich war?

Welches Bild kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an Ihre Organisation denken? Und welche Rolle spielt das Leitbild in dieser Vorstellung?

Was ist ein passendes Motto für Ihre Organisation nach erfolgreichem Abschluss des diversitätsorientierten Leitbildprozesses?

## Vorlage Maßnahmen- oder Projektplanung

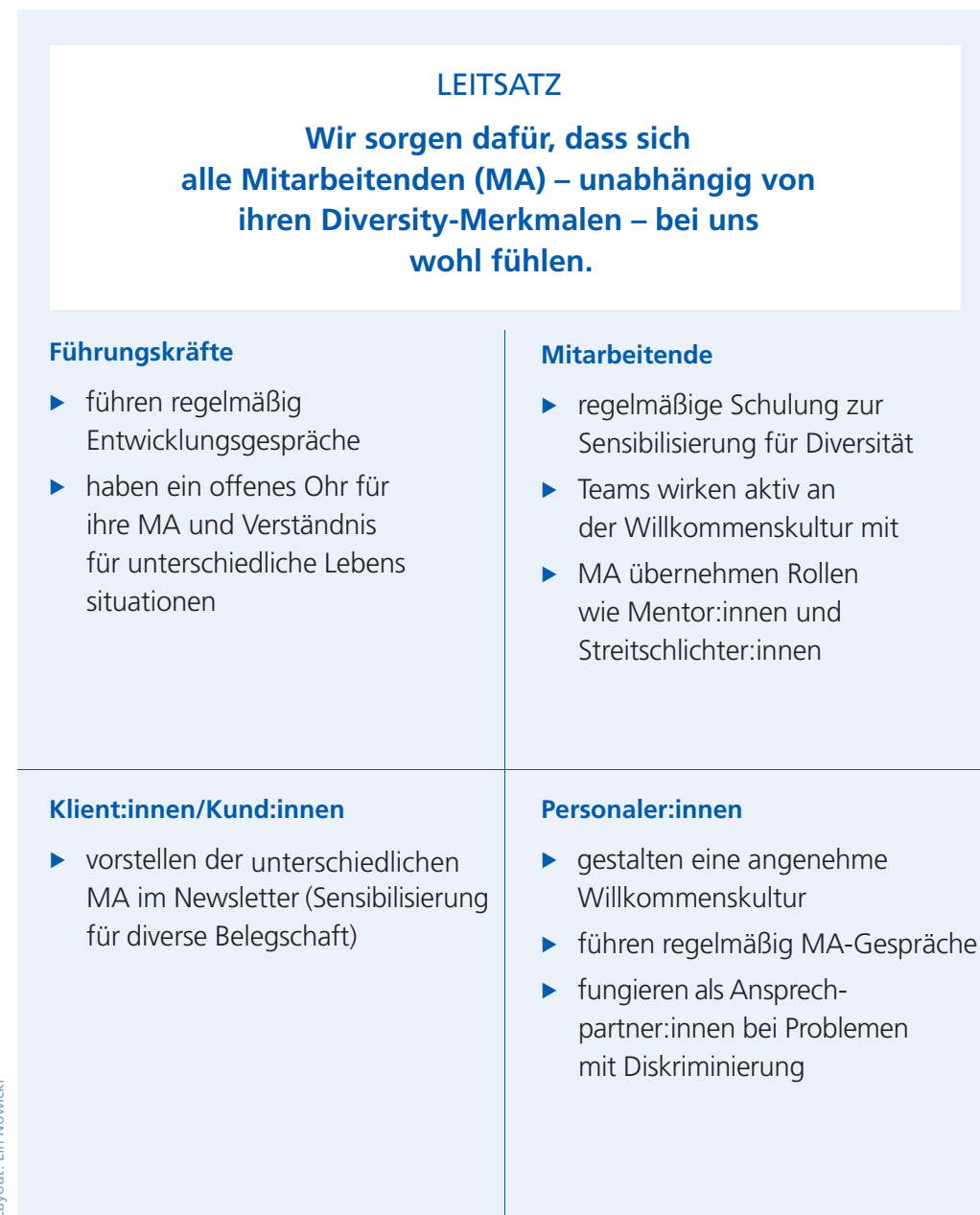
<b>WER?</b>	Wer kann das erledigen? Wer hat welche Verantwortung?	
<b>BETEILIGUNG</b>	Wer ist in welcher Form einzubinden? Gibt es Kooperationspartner:innen?	
<b>RESSOURCEN</b>	Was braucht es dafür?	
<b>AUFGABEN</b>	Welche Aufgaben müssen bearbeitet werden? Was sind die nächsten Schritte?	
<b>ZIEL</b>	Was soll mit der Idee erreicht werden? Was ist die Idee hinter der Idee?	

Layout: Lin Nowicki

## Wirkungsanalyse (Beispiel)

In einem Blanko-Arbeitsblatt wären nur die Stakeholder:innen benannt und die Teilnehmenden würden die Inhalte selbst erarbeiten und ergänzen.

Dies ist die Visualisierung eines Beispiels:



Layout: Lin Nowicki

## Quellenverzeichnis

- [1] Kersting, Jutta/Hülßenbeck, Thomas (2014): Leitbildentwicklung – Leitfaden zur theoretischen Einordnung und zur praktischen Entwicklung von Leitbildern. <http://www.thomas-hilsenbeck.de>
- [2] Kühl, Stefan (2011): Organisationen – Eine sehr kurze Einführung. VS Verlag.
- [3] Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Duncker & Humboldt.
- [4] Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2005): Professionelle Prozessberatung. Haupt Verlag.
- [5] Online Verwaltungslexikon (1999): Magisches Dreieck der Organisation. Online verfügbar unter: [https://olev.de/m/mag\\_dreieck\\_org.htm](https://olev.de/m/mag_dreieck_org.htm) (zuletzt geprüft am 17.11.2023)
- [6] Merchel, Joachim (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit – Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Juventa Verlag.
- [7] Piber, Hannes (1987): Das Leiden mit dem Leitbild. In: Trigon Themen 1/87, Graz.
- [8] Berliner Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2020): Praxischeck: Vielfalt – Beteiligung – Inklusion. Berliner Landeszentrale für Politische Bildung.
- [9] Endrias, Y./Weiß, M. (2018): Institutionelle Öffnungs- und Leitbildprozesse in Volkshochschulen – Erwachsenenbildung in der Migrationsgesellschaft neu positionieren. In: Alisha M. B. Heinemann/ Michaela Stoffels/ Steffen Wachter: Erwachsenenbildung für die Migrationsgesellschaft. Institutionelle Öffnung als diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. wbv Media.

## Impressum

**Herausgeberin:**  
Stiftung SPI  
Sozialpädagogisches Institut „Walter May“

**Vertretungsberechtigte:**  
Stiftung SPI  
Annette Berg, Vorstandsvorsitzende/Direktorin  
Seestraße 67, 13347 Berlin  
030 45 97 930  
info@stiftung-spi.de  
www.stiftung-spi.de

**Verantwortlich für den Inhalt:**  
Stiftung SPI  
Geschäftsbereich Lebenslagen,  
Vielfalt und Stadtentwicklung  
Mobiles Beratungsteam Berlin –  
für Demokratieentwicklung  
Ann-Sofie Susen, Projektleiterin  
Samariterstraße 19–20, 10247 Berlin  
030 41 72 56 28  
030 44 23 718  
mbtberlin@stiftung-spi.de  
www.stiftung-spi.de/projekte/mbt  
www.mbt-berlin.de

**Autor:innen:**  
Haroun Chahed, Astou Damba, Eva Gerlach,  
Anna Kölling, Caroline Morfeld, Ann-Sofie Susen

**Redaktionelle Bearbeitung:**  
Lisa Beier, Masaneh Ceesay, Izabella Demirchyan,  
Eva Gerlach, Maren Goll, Myriam Haddara,  
Caroline Morfeld

**Gestaltung:** Grafik & Illustration – Lin Nowicki

**Druck:** Druckwerk Schmohl GmbH

1. Auflage, Dezember 2023

**Copyright:**  
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerungen des BMFSFJ und der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung dar. Für inhaltliche Aussagen trägt die/der Autor:in bzw. tragen die Autor:innen die Verantwortung.



