**3. Was leitet uns?**

Begriffsdefinitionen (diese sollen dem Verständnis dienen, die Begriffe müssen nicht trennscharf sein, der Umgang damit soll an die Bedürfnisse der Gemeinschaft angepasst werden):  
Leitbild: eine kraftvolles, gerne herausforderndes mittel- bis langfristiges Zukunftsbild (ca. 5-10 Jahre), möglichst kurz und prägnant formuliert, das noch keine konkreten Ziele und Maßnahmen enthält. Begriffe dafür, die ähnliches bedeuten, sind „Vision“ oder „Zukunftsbild“.

Strategie: beschäftigt sich mit den Optionen, wie der Betrieb in Richtung des Leitbildes entwickelt werden kann. Es werden Mehrjahresziele (ca. 3-5 Jahre) und Jahresziele vereinbart, und die Maßnahmen die wichtig um die Ziele zu erreichen.   
Ziele: beschreiben was genau erreicht werden soll. Sie werden motivierend, konkret und messbar formuliert und enthalten einen Zeitraum der Zielerreichung. Die Planung von Zielen und Maßnahmen erfolgt in der Regel mindestens einmal jährlich im Rahmen der Jahresplanung.

Maßnahmen: aus den Zielen werden Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet, diese beschreiben die Aufgabe, die Zuständigkeit und den Zeitpunkt der Erledigung.

Wieso ist ein Leitbild sinnvoll?  
Ausgangspunkt jeder Unternehmensentwicklung und jeder Kooperative ist eine gemeinsame Idee, aus der sich die Unternehmensaufgaben ableiten. Es kreist um Fragen wie "warum man gemeinsam aktiv ist", und „was man miteinander erreichen möchte". Es bildet die Basis für die gemeinsamen Vorhaben. Die Erarbeitung eines schriftliches Leitbilds verdeutlicht Gemeinsamkeiten, möglicherweise aber auch unterschiedliche Sichtweisen. So macht ein Leitbildprozess sichtbar, ob die gemeinsamen Schnittmengen groß genug sind und wo Spannungen angelegt sind auf die zu achten sind.

Ein gutes gemeinsam erarbeitetes Leitbild hilft dabei,

* eine gemeinsame Identität und ein gemeinsames Selbstverständnis zu schaffen
* einer Gemeinschaft Orientierung in der Unternehmensentwicklung zu geben
* eine Grundlage zu schaffen für die gemeinsame Strategie, Ziele und Maßnahmen
* ein Kommunikationsmedium nach außen zu sein, für was unsere Gemeinschaft steht.

Ziel ist es, ein gemeinsames Leitbild zu erarbeiten, das die Basis Ihres gemeinsamen Schaffens im Betrieb sein kann. Grundlage sind alle Visionen, Wünsche, Träume, Ziele, usw., die in den Beteiligten der Unternehmung leben.

In welcher Situation ist es empfehlenswert am Leitbild zu arbeiten?  
Die Arbeit am Leitbild sollte gemacht werden,

- bei Neugründung einer Gemeinschaft,

- wenn in einer bestehende Gemeinschaft anstehende wichtige Entscheidungen nicht in angemessener Zeit im Konsens getroffen werden können, weil die Bilder der Einzelnen zu unterschiedlich sind

- wenn ein Leitbild über mehrere Jahre in der Schublade geruht hat

- vor jedem Einstieg (oder spätestens zu Beginn) neuer Gesellschafter/verantwortlichen Personen in eine Unternehmung

Arbeitsschritte

1. Zuerst ist wichtig zuzulassen, dass alle Gesichtspunkte, Ideale, Träume, Wünsche genannt werden dürfen und sollen (Achtung, das ist nicht einfach!):

* unkommentiert
* zuerst einmal ungeprüft, ob dies zu realisieren ist oder nicht
* egal ob es sich um ein „großes“ oder „kleines“ Thema handelt.

Alles was ihnen für das gemeinsame Vorhaben wichtig ist soll erfasst werden.

1. Jeder für sich schreibt seine Ziele, Visionen, Ideale, Träume, Wünsche auf Papier (Moderationskarten, große „Post it“, o. Ä.). Immer nur einen Punkt pro Papier und ohne Namen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für diese Zusammenstellung.
2. Fixieren Sie diese Karten an eine Wand oder auf ein großes Papier und ergänzen sie diese über einen Zeitraum von z.B. einer Woche.
3. Wenn das Zusammentragen für Sie abgeschlossen ist, fangen Sie an damit zu arbeiten
   1. Runde: Verstehen alle, was mit den einzelnen Punkten gemeint ist? Nicht diskutieren, ob es Sinn macht oder möglich ist, zuerst geht es nur um das Verstehen der Anliegen der andern.
   2. Runde : gemeinsames Sortieren

* thematisch ähnliche Kärtchen werden zusammen sortiert
* spielerisch, offen, im Prozess bleibend. Wenn sich herausstellt, dass ein Punkt an der falschen Stelle sitzt, liegt es in Ihrer Freiheit, dies zu verändern. Bei Bedarf Punkte zwei- oder mehrmals aufschreiben, weil sie an verschiedenen Stellen stehen sollten. Oder spontan fehlende Kärtchen ergänzen

Wesentlich ist, dass Sie diese Schritte gemeinsam machen.

1. Gliederung des Leitbildes in zwei Bereiche
2. Kernaussagen:

* Zu den wichtigsten Themenbereichen werden Aussagen grundsätzlicher Art gefunden, die langfristig, zentral wichtig für den Gesamtbetrieb sind
* aus diesen Aussagen wird in wenigen, am besten nur 2-3 Sätzen - überschaubar, verständlich, knackig - das Kernleitbild formuliert. Es sollten positive, kraftvolle Sätze sein, hinter denen alle Beteiligten stehen können.

1. Bereichsleitbild  
   Anschließend formulieren Sie zu jedem der wesentlichen Betriebszweige des Hofes 1-3 Leitbildsätze. Diese sollten ebenfalls kraftvoll, zukunftsorientiert, richtungsweisend für den Betriebszweig sein.   
   Alle operativen Themen, also welche Ziele aus den Leitbildsätzen abzuleiten sind und wie Sie diese erreichen, werden in der nächsten Aufgabe bearbeitet:   
   bei „Wie erreichen wir was wir wollen?“.

Mögliche Ergänzungen/Varianten

1. Visionscollage  
   Diese Methode eignet sich, um sich selbst für die eigenen Zukunftsbilder zu sensibilisieren und dabei auch das Unbewusste mit einzubeziehen. Man besorgt sich dazu einen Stapel Zeitschriften, sowohl Fachzeitschriften als auch Zeitschriften wie Spiegel über Bunte und Schöner Wohnen bis zu Urlaubszeitschriften. Wichtig ist, dass viele Bilder enthalten sind.  
   Dann setzt man sich in gemütlicher Runde zusammen, jeder arbeitet zuerst aber alleine und versucht sich innerlich zu öffnen für eine positive Zukunft in ca. 10 Jahren und schneidet aus den Zeitschriften Bilder heraus die einen dabei ansprechen. Man versucht dies möglichst wenig mit dem Kopf zu machen, dabei sehr ehrlich mit sich zu sein und sich nicht von guten oder schlechten Artikeln ablenken zu lassen. Es können auch Schlagzeiten heraus genommen werden. Dafür nimmt man sich mindestens eine halbe Stunde Zeit  
   Anschließend ordnet und klebt jeder für sich die Bilder auf ein Blatt Papier (DIN A 3 bis DIN A 2, z.B. ein halbes Flipchart-Papier) und ergänzt oder beschreibt ein evtl. fehlendes Element.  
   Dann stellt man sich die Bilder gegenseitig vor und schaut, welche persönlichen und betrieblichen Wünsche und Impulse sich in den Bildern zeigen.  
   Manche Menschen bauen diese Methode auch fest in den Jahreswechsel ein, um mehr Klarheit über die eigenen Bedürfnisse und Wünsche für das neue Jahr zu bekommen.  
   Sie öffnet und weitet und arbeitet wie gesagt mit unbewussten Inhalten. Sie braucht immer einen anschließenden Prozess der Klärung, am besten gemeinsam mit Kollegen, und der Verschriftlichung.
2. Leitbild nach GAB-Verfahren  
   Für größere Einrichtungen/Gemeinschaften kann das Vorgehen anhand von Fragen und einem festen Ablauf sinnvoll sein.   
   Die GAB-München hat einen Leitfaden erstellt, „Der Weg zum Leitbild“ von Michael Brater und Anna Maurus. Dieser kann gegen eine geringe Gebühr bestellt werden unter [info@gab-muenchen.de](mailto:info@gab-muenchen.de)    
   Eine stark vereinfachte Darstellung der Fragen finden Sie hier und unter „weitere Materialien“
3. Blickwinkel der Leitbilderstellung  
   Wir empfehlen, bei der Leitbilderstellung ganz von den eigenen Werten, Idealen und Wünschen auszugehen. Wem das schwerfällt, kann sich zu Beginn von diesen Fragen anregen lassen. Siehe „weitere Materialien“