

## Interkulturelle Öffnung von NPOs konkret Entwicklung eines Leitbildes

MuP-Redaktionsteam

### Überblick

Damit die interkulturelle Öffnung von gesellschaftspolitischen und gemeinnützigen Organisationen gelingt, muss sie mit konkreten Maßnahmen umgesetzt werden. Sabine Handschuck und Hubertus Schröer haben in ihrem Buch „Interkulturelle Orientierung und Öffnung - Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung“ eine Reihe von Maßnahmen zusammengestellt.

In dieser **MuP-Praxishilfe** diskutieren wir auf dieser Grundlage, warum die Leitbildentwicklung einen zentralen Meilenstein im Prozess der interkulturellen Öffnung Ihrer Organisation darstellt, welche organisatorischen Schritte Sie bei der Entwicklung eines interkulturellen Leitbilds beachten müssen und wie Sie den Ablauf einer Leitbildkonferenz gestalten können.

### Inhaltsverzeichnis

[Funktion des Leitbildes](#)

[Ziele der Leitbildentwicklung](#)

[Organisation der Leitbildkonferenz](#)

[Ablaufplan der Leitbildkonferenz](#)

[Quellen und Verweise](#)

### Funktion des Leitbildes für die interkulturelle Öffnung von NPOs

Das Leitbild einer Organisation ist eine Kurzdarstellung der eigenen Organisationskultur. Es trifft Aussagen zur Philosophie der Organisation und vermittelt ihr Selbstverständnis, ihr Menschen- und Gesellschaftsbild sowie damit einhergehenden Wertvorstellungen.

Das Leitbild wirkt sowohl nach innen als auch nach außen, indem es Werte offen legt und die Identifikation mit der Organisation ermöglicht. Die Entwicklung eines Leitbilds stellt daher ein zentrales Element dar, um den Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung von gesellschaftspolitischen und gemeinnützigen Organisationen einzuleiten. Denn soll sich interkulturelle Orientierung als Querschnittspolitik der Organisation etablieren, muss sie im Leitbild verankert sein.



**Für die Praxis:** Damit die vielfältigen Funktionen eines Leitbilds erfüllt werden können, ist es notwendig, dass die Mitglieder der Organisation an seiner Entwicklung beteiligt sind. Ein Leitbild muss nicht nur niedergeschrieben, sondern gemeinsam entwickelt werden, damit alle in der Organisation das Gefühl haben, gleiche Haltungen, Werte und Ideen zu teilen.

### Ziele der Leitbildentwicklung



#### Die Teilnehmer\_innen der Leitbildkonferenz...

- Vergegenwärtigen sich die Geschichte ihrer Organisation im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung und der eigenen Berufsbiographie.

- ☑ Reflektieren die normativen Grundlagen der eigenen Arbeit und die mit ihr verbundenen Ziele.
- ☑ Setzen sich mit dem Organisationsprofil auseinander und erarbeiten, was die besondere Qualität der eigenen Organisation ist oder sein soll.
- ☑ Entwickeln den ersten Entwurf von Leitsätzen oder Leitlinien für die interkulturelle Orientierung und Öffnung der eigenen Organisation.
- ☑ Treffen Vereinbarungen darüber, wie und von wem der erarbeitete Entwurf auszuformulieren ist. (In größeren Organisationen wird darüber hinaus vereinbart, wie der Entwurf in der Organisation bekannt gemacht und diskutiert wird und wie und in welchem Zeitraum Veränderungsvorschläge eingearbeitet werden).

### Organisation der Leitbildkonferenz

- 1. Zeit:** ein Arbeitstag (ca. 7,5 Stunden einschließlich Pausen)
- 2. Ausstattung:** Die Aktivität findet im Plenum statt und setzt einen großen Saal voraus, in dem sich die Gruppe frei bewegen kann und der Platz für in U-Form aufgestellte Stühle und einen Getränketisch bietet.
- 3. Empfohlene Gruppengröße:** 12-16 Personen
- 4. Vorbereitung:** Getränke und Imbiss organisieren, Handout erstellen, Zeitlinien vorbereiten. Einladungsschreiben an alle Teilnehmer\_innen mit der Bitte, ein Foto von sich selbst aus der Zeit ihres Arbeitsbeginns in der Organisation mitzubringen.
- 5. Materialien:** Vier Pinnwände und ausreichend Nadeln, ausreichend Karten in verschiedenen Farben, Flipchart, Kamera, Laptop, Beamer, Musikboxen.
- 6. Besonderheiten:** Bei sehr kleinen Organisationen sollten möglichst alle hauptamtlichen Beschäftigten und wenn möglich auch ehrenamtlich Engagierte an der Leitbildentwicklung beteiligt sein. Bei größeren Organisationen ist darauf zu achten, dass alle Hierarchiestufen und alle Arbeitsbereiche der Organisation durch mindestens eine Person vertreten sind. Die Durchführung der Leitbildkonferenz setzt zwei Moderator\_innen voraus, die abwechselnd den Arbeitsprozess moderieren und dokumentieren. Vor der hier vorgeschlagenen Variante einer Leitbildkonferenz sollten bereits Arbeitsbegriffe geklärt und eine Vision entwickelt worden sein.

Während des Arbeitsprozesses werden die Aktivitäten der Teilnehmer\_innen und die Arbeitsergebnisse fotografiert, um sie zum Abschluss des Tages als Bilderschau zu zeigen. Dazu ist das Einverständnis der Teilnehmer\_innen einzuholen. Wenn die Teilnehmer\_innen damit einverstanden sind, kann die Bilderschau bei der Präsentation des ersten Leitbildentwurfs in der Organisation erneut gezeigt werden. So wird der Entstehungsprozess für alle transparent.

## Ablaufplan der Leitbildkonferenz



**Für die Praxis:** Im Folgenden sollen Anregungen für den Ablauf einer Leitbildkonferenz in Bezug auf die einzelnen Arbeitseinheiten und -inhalte der sowie der zu veranschlagenden Zeithorizonte gegeben werden. Bei der Anpassung der Vorschläge auf spezifische Bedürfnisse Ihrer Organisation wünschen wir viel Kreativität und Freude.

### **Einführung** (ca. 15 Minuten)

Die Moderation führt in das Thema der Leitbildentwicklung ein und legt die mit der gemeinsamen Entwicklung eines Leitbildes verbundenen Ziele offen. Das Leitbild soll die bereits erarbeitete Vision durch Leitsätze konkretisieren.

### **Aufstellung: Mein erster Arbeitstag, Vorstellungsrunde** (ca. 30 Minuten)

Die Teilnehmer\_innen werden gebeten, ihr Foto aus dem Jahr ihres Eintritts in die Organisation mitzubringen und sich entsprechend dem Zeitpunkt ihrer Arbeitsaufnahme in der Organisation in einem Kreis aufzustellen. Die Person, die am längsten in der Organisation arbeitet, steht rechts von der Moderation. Die Gruppe erhält einen Moment Zeit zum Nachdenken. Alle Teilnehmer\_innen erinnern sich an ihren ersten Arbeitstag: Welche Erwartungen, welche Hoffnungen und Befürchtungen, welche Eindrücke sind mit diesem Tag verbunden? Beginnend mit der Person, die am längsten in der Organisation arbeitet, stellen sich alle Teilnehmer\_innen vor, zeigen ihre mitgebrachten Fotografien und erzählen von ihren ersten Eindrücken.

### **Kleingruppengespräche** (ca. 20 Minuten)

Die Teilnehmer\_innen werden eingeladen, ihre Erfahrungen zu viert in Kleingruppengespräche zu vertiefen.



### **Fragen Sie sich:**

- ? Was hat sich verändert?
- ? Welche Erwartungen möchte ich reaktivieren?
- ? Welche Vorstellungen sind mir heute wichtig?

In jeder Gruppe sollten neue und langjährige Mitarbeiter\_innen vertreten sein. Die Kleingruppen haben 15 Minuten Zeit für den Austausch. Sie erhalten den Arbeitsauftrag, eine Person zu bestimmen, die das in fünf weiteren Minuten gezeichnete Resümee des Gesprächs im Plenum vorstellt.

### **Plenum** (ca. 15 Minuten)

Austausch der Ergebnisse der Kleingruppengespräche, die Moderation hält die wesentlichen Punkte auf einem Flipchart fest.



### **Pause** (ca. 15 Minuten)

### **Entwicklung Zeitlinien**

#### **Input** (ca. 15 Minuten)

Der Gruppe werden zwei vorbereitete Zeitlinien präsentiert, die sich über drei nebeneinander stehende Pinnwände erstrecken.

Die obere Zeitlinie beginnt mit der Gründung der Bundesrepublik und endet im aktuellen Jahr. Auf der Zeitlinie sind wichtige Stationen der Migrationsgeschichte mit Bildern aus der Presse dokumentiert und die Phasen der Migrationsgeschichte farblich gekennzeichnet.

Die darunter liegende Zeitlinie bezieht sich auf die Geschichte der Organisation. Sie beginnt mit der Gründung der Organisation bzw. mit ihrer Historie seit dem Bestehen der Bundesrepublik und endet im aktuellen Jahr.

In einem kurzen Referat werden die aus der oberen Zeitlinie ersichtlichen Phasen und Daten der Migrationsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland vorgestellt. Die Teilnehmer\_innen erhalten einen tabellarischen Überblick der Stationen als Handout.

### **Arbeit im Plenum** (ca. 40 Minuten)

Die Teilnehmer\_innen kleben ihre Fotos mit Kreppklebebandröllchen nacheinander in die Zeitlinie der Organisation. Sie werden um ein kurzes Statement gebeten, das Bezug auf die erste Zeitlinie nimmt.

Beispiel aus einem Workshop: *„Als ich hier anfang zu arbeiten, war gerade die Asyldebatte aktuell. Um ehrlich zu sein, im Arbeitsalltag haben wir uns kaum damit auseinandergesetzt. Das spielte einfach keine Rolle.“*

Anschließend rekonstruiert die Gruppe wichtige Stationen in der Geschichte der Organisation und trägt diese in Form von Symbolen oder Stichworten in die Zeitlinien ein.

### **Leitbildkonferenz, Phase 1: Unsere Geschichte** (ca. 30 Minuten )

Die Pinnwände mit den Zeitlinien werden umgedreht. Die erste Rückwand ist mit „Unsere Geschichte“ überschrieben. Unter der Fragestellung, welche Leitvorstellungen sich aus der Geschichte der Organisation, der gesellschaftlichen Entwicklung und den eigenen biografischen Erfahrungen ableiten lassen, werden Stichpunkte auf grünen Karten gesammelt und auf der Pinnwand nach Themen sortiert.



### **Mittagspause** (ca. 60 Minuten)

### **Leitbildkonferenz, Phase 2: Unsere Zukunft** (ca. 30 Minuten)

Die dritte Rückwand ist mit „Unsere Zukunft“ überschrieben. Darunter steht die bereits erarbeitete Vision, die von der Moderation vorgelesen wird. Unter der Fragestellung „Von welchen Leitvorstellungen ist diese Vision getragen?“ werden Stichpunkte auf weißen Karten gesammelt und auf dieser Pinnwand nach Themen sortiert.

### **Leitbildkonferenz, Phase 3: Unsere Gegenwart**

Die dritte Rückwand ist mit „Unsere Zukunft“ überschrieben. Darunter steht die bereits erarbeitete Vision, die von der Moderation vorgelesen wird. Unter der Fragestellung „Von welchen Leitvorstellungen ist diese Vision getragen?“ werden Stichpunkte auf weißen Karten gesammelt und auf dieser Pinnwand nach Themen sortiert.



### **Pause** (ca. 15 Minuten)

### **Leitbildkonferenz, Phase 4: Leitlinien**

Eine vierte Pinnwand trägt die Überschrift „Leitlinien“. In der vierten Phase der Leitbildkonferenz werden die erarbeiteten Leitgedanken aus Geschichte, Gegenwart und Zukunft zu Leitlinien für die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Organisation zusammengeführt. Zunächst werden dazu etwa sechs Kategorien wie „Selbstverständnis“, „Arbeitsauftrag“, „gesellschaftlicher Auftrag“, „Werte“, „Ziele“ usw. ermittelt, die sich aus dem bisher erarbeiteten Material ableiten lassen. Anschließend ordnet die Gruppe die gesammelten Stichpunkte den Kategorien zu und heftet sie auf die vierte Pinnwand unter die entsprechende Überschrift. Stichpunkte, die sich keiner Kategorie zuordnen lassen, verbleiben auf den drei Pinnwänden. Ist die Zuordnung abgeschlossen, wird gemeinsam überlegt, was mit den Stichpunkten geschehen soll, die bisher keiner Kategorie zugeordnet werden konnten.



### **Pause** (ca. 20 Minuten)

Während der Pause wird die Diaschau für den Tagesabschluss zusammengestellt.

### **Vereinbarungen treffen** (ca. 30 Minuten)

Zum Abschluss des Workshops trifft die Gruppe Vereinbarungen darüber, wer die Leitgedanken bzw. Leitliniensammlung zu einem Leitbildentwurf ausformuliert. Zu jeder Kategorie sollten dazu mindestens eine Leitlinie, höchstens aber drei formuliert werden. Es wird ein Redaktionsteam gebildet, das die Arbeitsergebnisse des Tages an sich nimmt.

Gemeinsam legt die Gruppe das weitere Vorgehen fest. Die Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten:



### **Fragen Sie sich:**

- ? Von wem wird wie und bis wann der erste Leitbildentwurf allen Mitarbeiter\_innen und ehrenamtliche Engagierten zugänglich gemacht?
- ? Von wem werden Änderungsvorschläge wie und in welchem Zeitraum in der Organisation diskutiert und in den ersten Leitbildentwurf eingearbeitet?
- ? Wie, wann und von wem wird das fertiggestellte Leitbild präsentiert?

### **Abschluss** (ca. 30 Minuten)

Die Bilder des Tages werden als Bildershow mit anregender Musikbegleitung präsentiert und der Workshop mit einem kleinen Imbiss abgeschlossen.

### **Quellen und Verweise**

- ❖ Weitere praktische Maßnahmen für die Verwirklichung von interkultureller Öffnung in Ihrer Organisation finden Sie hier: Handschuck, Sabine/ Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung - Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung; ZIEL Verlag, Augsburg.
- ❖ Weitere **MuP-Praxishilfen** finden Sie auf der MuP-Webseite unter Publikationen.