



Leitbild eines Kneipp-Vereins

Definition – Funktion – Inhalt – Struktur – Erstellung eines Leitbildes

Definition - Was ist ein Leitbild?

Ein Leitbild ist eine schriftliche Deklaration des Vereins über sein Selbstverständnis und seine Grundprinzipien. Es ist gewissermaßen ein Abbild der Vereinsidentität.

Das Leitbild ist als langfristig orientierte Fixierung der Mission und Vision des Vereins sowie der angestrebten Vereinskultur zu verstehen. Somit bringt es einen Zielzustand – ein realistisches Idealbild zum Ausdruck.

Das Leitbild bildet den Rahmen für Strategien, Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten des Vereins. Ergänzend werden im Leitbild auch die Werte und Verhaltensweisen beschrieben, denen sich der Verein verpflichtet fühlt.

Funktion - Wozu dient ein Leitbild?

Das Leitbild hat Orientierungsfunktion, Integrationsfunktion und Entscheidungsfunktion, aber auch eine Funktion zur Identitätsfindung.

Nach Innen soll das Leitbild **Orientierung** geben und so handlungsleitend und motivierend für den Verein als Ganzes sowie die einzelnen Mitglieder wirken. Es soll für die Mitglieder und eventuellen Mitarbeiter die Fragen beantworten

„Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“ (Vision / Urgrund),

„Was wollen wir gemeinsam erreichen?“ (Mission / Aufgaben, Ziele),

„Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“ (Selbstverständnis).

Das Leitbild dient als gemeinsamer Orientierungsrahmen, als Roter Faden für das Handeln aller Ehrenamtsträger, Mitglieder und eventuellen Mitarbeiter des Vereins. Es gibt den Rahmen für die Strategien und Qualitätsziele des Vereins vor. Die Aktivitäten des Vereins werden am Leitbild ausgerichtet, was einem „Verzetteln“ entgegenwirkt. Das Leitbild ist Grundlage für Handlungsentscheidungen, was schnellere Entscheidungen ermöglicht.

Nach Innen hat das Leitbild auch eine **identitätsstiftende Wirkung** und Funktion. Allein der Prozess der Leitbild-Entwicklung und der dazu notwendige gemeinsame innere Findungsprozess fördert die Verbundenheit der Mitglieder mit dem Verein und stärkt das Wir-Gefühl im Verein.

Nach Außen dient das Leitbild einer wirksamen **Öffentlichkeitsarbeit**. Es soll deutlich machen, wofür der Verein steht. Es soll für potenzielle Mitglieder und externe Partner eine verlässliche Aussage über Werte und Ziele des Vereins vermitteln und insofern eine wichtige Orientierung bei der Frage einer möglichen Mitgliedschaft oder Unterstützung (Sponsoring, Spenden) sein. Das Leitbild fungiert hierbei wie eine Visitenkarte des Vereins. Es erleichtert auch ein einheitliches, authentisches Auftreten und eine klare Positionierung nach außen.

Inhalt - Was beinhaltet ein Leitbild?

Im Leitbild soll alles zum Ausdruck gebracht werden, was dem Verein wichtig ist.

Es beantwortet Fragen wie

- Wer sind wir?
- Was tun wir?
- Was wollen wir erreichen?
- Was sind unsere Werte?
- Wie gehen wir intern miteinander um?
- Wie verhalten wir uns gegenüber externen Partnern?
- Wie sehen wir unsere Rolle in der Gesellschaft?

Es ist insbesondere wichtig, deutlich auf seine Stärken, Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale hinzuweisen, allerdings müssen diese der Wahrheit entsprechen.

Wichtig ist ebenso, dass im Leitbild keine Floskeln wiedergegeben werden, sondern dass die eigene Vision deutlich durch den Inhalt zum Ausdruck kommt. Die Begeisterung – das „Brennen für die Vision“ – sollte spürbar sein. So wirkt das Leitbild lebendig und kann tatsächlich gelebt werden und andere Menschen auf der emotionalen Ebene ansprechen.

Struktur - Wie ist ein Leitbild aufgebaut?

Da ein Leitbild etwas sehr Individuelles ist, gibt es keine festen Normen, wie es aufgebaut und gegliedert sein soll.

Lediglich als Impuls, als Anregung seien daher im Folgenden exemplarisch zwei denkbare Gliederungen wiedergegeben – und diese sind bitte wirklich nur als mögliche Beispiele zu verstehen – jede andere Form, die sich im eigenen Entwicklungsprozess des Leitbildes heraus kristallisiert, ist in Ordnung oder sogar besser, weil sie viel mehr das eigene, individuelle Selbstbild der Vereinsgemeinschaft zum Ausdruck bringt.

Mustergliederung eines Leitbildes / Beispiel 1:

Thema	Beispiel für Inhalt
Das sind wir <ul style="list-style-type: none"> ○ Unser Selbstverständnis ○ Unsere Werte 	Selbstverständnis und Grundprinzipien: Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten? Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Stellung im Verband / Stellung in der Gesellschaft ○ Gesundheitslehre Sebastian Kneipp ○ Teamgeist / Offene Kommunikation
Das wollen wir <ul style="list-style-type: none"> ○ Unsere Ziele 	Zielzustand – realistisches Idealbild: Was wollen wir gemeinsam erreichen? Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Menschen einen gesundheitsfördernden Umgang nahebringen ○ Menschen eine ganzheitliche Lebensweise nahebringen
Das bieten wir <ul style="list-style-type: none"> ○ Unser Weg ○ Unsere Stärken 	Stärken und Nutzen: Wie wollen wir diese Ziele erreichen? Was macht uns einmalig auf dem Weg dorthin? Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Breitgefächertes ganzheitliches Kursangebot ○ Qualifiziert ausgebildete Kursleiter ○ Erleben von Gemeinschaft
Das ist unsere Vision <ul style="list-style-type: none"> ○ Unsere Vision 	Vision: Wofür stehen wir als Gemeinschaft? Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> ○ „Emotionale“ Antwort auf die Fragen: „Warum soll ich diesem Verein beitreten?“ „Warum soll ich diesen Verein unterstützen?“

Mustergliederung eines Leitbildes / Beispiel 2:
(Quelle: Handbuch für den Vereinsvorsitzenden)

Thema	Beispiel für Inhalt
Kurze Beschreibung des Vereins	Angaben zu <ul style="list-style-type: none"> ○ Gründungsjahr ○ Ehrenamtliche Führung / hauptamtliche Führung ○ Regionale Ausdehnung ○ Struktur des Vereins ○ Mitgliederzahl und Mitgliederstruktur
Ziele des Vereins	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was will der Verein erreichen? ○ Besondere Betonung einzelner Tätigkeitsgebiete wie z.B. Jugendarbeit
Einbindung in die Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zusammenarbeit mit anderen Institutionen ○ Bekenntnis zum Ehrenamt
Welche Werte berücksichtigt der Verein in seiner Arbeit nach innen und außen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Überparteilichkeit ○ Partnerschaftliche Zusammenarbeit ○ Angebote für alle Generationen ○ Umgang mit wirtschaftlichen oder Umweltressourcen

Erstellung - Wie ist der Ablauf für die Leitbilderstellung?

Jeder Verein sollte sein eigenes, individuelles Leitbild entwickeln, in dem er seine eigenen Stärken und Schwerpunkte herausstellen kann, die ja in den einzelnen Kneipp-Vereinen sehr unterschiedlich sein können. Ein Leitbild einfach von einem anderen zu übernehmen, würde die Funktion des Leitbildes zu einer reinen Farce degradieren, es würde nicht gelebt werden können. Denn das Fundament eines Leitbildes bildet immer die Vision des Vereins, die etwas Einzigartiges und höchst Individuelles ist.

➤ Entscheidung – Wer entscheidet über die Leitbilderstellung?

Wichtig ist die gemeinsame bewusste Entscheidung des Vereins als Gesamtes zur Leitbilderstellung. Der erste Schritt ist also:

- Information der Mitgliederversammlung
- Beschluss der Mitgliederversammlung, ein Leitbild zu erstellen

➤ Beteiligte – Wer erstellt das Leitbild?

In den Prozess der Leitbilderstellung sollten möglichst viele Beteiligte einbezogen werden. Je nach Größe des Vereins kann das Leitbild mit allen Mitgliedern oder aber mit einem Projektteam erarbeitet werden, wobei letzteres in der Regel praktikabler ist. Wenn für die Leitbilderstellung ein Projektteam gebildet werden soll, sollte die Mitgliederversammlung die Teammitglieder benennen. Das Leitbild sollte nicht nur der Vorstand und gegebenenfalls Beirat erarbeiten, sondern es sollten alle Gruppierungen des Vereins, also auch Übungsleiter, hauptamtliche Mitarbeiter und nicht zuletzt engagierte Mitglieder in den Prozess involviert werden. Gerade letztere sind wichtig, damit das Leitbild auch von der Mitgliedschaft als Ganzes getragen wird und nicht nur von den Funktionären des Vereins. Der nächste Schritt ist also:

- Benennung des „Projektteam Leitbild“ durch die Mitgliederversammlung

➤ Prozessarbeit – Was beinhaltet der Prozess der Leitbilderstellung?

Die Leitbildentwicklung erfolgt dann von dem benannten Projektteam am besten im Rahmen von Workshops in einem gemeinsamen Prozess. Die Leitbildentwicklung ist somit auch zu verstehen als gemeinsamer Prozess der Reflexion, der Bewusstmachung von Stärken, Schwächen und Werten und als gemeinsamer Prozess zur Schaffung von Klarheit über die grundlegenden langfristigen Vereinsziele. Hierfür ist eine intensive, bewusste und ehrliche Analyse erforderlich:

- Analyse der aktuellen Lage und Fakten (Mitgliederzahl, Mitgliederstruktur, Altersgruppen, Zielgruppen, ...)
- SWOT-Analyse ⇒ Stärken (Strengths), Schwächen (Weakness), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) analysieren.
- Konkurrenzanalyse / Wettbewerbsanalyse ⇒ andere Vereine und sonstige Wettbewerber in der Umgebung analysieren
- USP-Analyse ⇒ Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition) herausarbeiten als Antwort auf die Frage, warum jemand Mitglied in Kneipp-Verein werden sollte.
- Übereinkunft über die grundlegenden langfristigen Ziele und Werte.
- Visionsschau

Während des gesamten Prozesses ist Ehrlichkeit sich selbst gegenüber eine grundlegende Voraussetzung für ein lebbares, authentisches und glaubwürdiges Ergebnis.

➤ **Begleitung – Wer leitet durch den Prozess?**

Idealerweise wird das Projektteam begleitet von einem entsprechend vorgebildeten oder geschulten Moderator. Vielleicht steht hierfür ein Vereinsberater zur Verfügung oder vielleicht gibt es ein Mitglied, das aus seinem Berufsalltag über entsprechende Erfahrungen verfügt. Was vermieden werden sollte, sind Rollenkonflikte. Denn der Moderator kann seine Aufgabe nur dann ausfüllen, wenn er selbst neutral bleibt. Das heißt, er sollte sich nicht an der eigentlichen Leitbildentwicklung beteiligen. Sondern seine Aufgabe sollte es sein, die Arbeit zu strukturieren und die Teamtreffen zu moderieren.

➤ **Einbeziehung – Wie läuft die Einbeziehung der nicht beteiligten Mitglieder ab?**

Im Idealfall wird bereits ein erstes Grobkonzept in der Mitgliederversammlung präsentiert und diskutiert und anschließend gemäß den Anregungen und Wünschen der Mitgliederversammlung überarbeitet. Dieser finale Leitbild-Entwurf wird dann wiederum in einer Mitgliederversammlung von dieser durch Beschluss verabschiedet.

Oder das Projektteam erarbeitet den finalen Leitbild-Entwurf ohne vorheriges Feedback aus der Mitgliederversammlung und dieser wird der Mitgliederversammlung dann lediglich zur Beschlussfassung vorgestellt.

Welcher dieser Wege beschritten werden soll, um auch die nicht an der Erstellung beteiligten Mitglieder in die gemeinsame Vision einzubinden, sollte gleich zu Beginn des Projektes mit der Mitgliederversammlung abgestimmt werden, am besten bereits im Zuge der Benennung des Projektteams durch die Mitgliederversammlung. Auf dieser Basis kann das Leitbild von allen getragen und als interne Vereinbarung gelebt werden.

Umsetzung - Wie wird das Leitbild eingebunden?

➤ **Verbindlichkeit im internen Vereinsbereich**

Das Leitbild sollte nun als verbindlicher Bestandteil in die Vereinsorganisation eingebunden werden. So sollte in der Geschäftsordnung des Vorstandes, in den Übungsleiterverträgen und sonstigen Arbeitsverträgen die verbindliche Anwendung und Einhaltung des Leitbildes festgelegt werden.

➤ **Nutzung im Außenauftritt**

Das Leitbild sollte auch für den Außenauftritt genutzt werden. So kann es zum Beispiel in Ergänzung zur Satzung auf die Homepage des Kneipp-Vereins gestellt werden.

Ausblick - Welche Bedeutung hat das Leitbild für die Zukunft?

Das Leitbild ist als lebendiges Werkzeug für die Vereinsentwicklung zu verstehen. Es sollte Grundlage für regelmäßige Entwicklungsanalysen werden. Es sollte Grundlage für regelmäßige Reflexion über die tatsächliche Einhaltung und Beachtung der Werte, Ziele und Vision werden.

Quellenhinweise: ① Handbuch für den Vereinsvorsitzenden ② Ideenpapier LV Bayern / S. Binder für Treffen der Hauptamtlichen Mitarbeiter der Landesverbände und des Kneipp-Bundes Januar 2014