

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

Leitbilder in not-for-profit-Organisationen - ein neues Steuerungsinstrument?

Veröffentlicht in: Impulse - Newsletter der Landesvereinigung für Gesundheit e.V. Niedersachsen, März 1998. S. 2-3

Soziale Organisationen und Unternehmen erleben zur Zeit einen heftigen Wandel. Die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien ist auf der einen Seite von der Hoffnung auf Existenzsicherung begleitet, auf der anderen Seite von der Befürchtung, die eigene Identität als Organisation, deren primäres Ziel es ist Hilfe und Unterstützung für Menschen zu geben, zu verlieren. Kann man die Steuerungsinstrumente der Wirtschaft mit kleinen Modifikationen übernehmen oder wird man damit der Funktion, Dienstleistungen zu erbringen, deren Qualität nur zu 50% von den Professionals abhängt, gerecht? Die Entwicklung von Leitbildern steht in genau dieser Spannung. Ist sie ein Marketinginstrument, das die eigenen MitarbeiterInnen nur unter einen noch höheren Druck stellt und die organisationsinterne Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit nur vergrößert? Oder ist es ein sinnvoll einsetzbares Steuerungsinstrument in Zeiten überkomplexer Entscheidungssituationen?

Die **Hoffnungen**, die sich in der Regel mit Leitbildentwicklungen verbinden, sind:

- Sich durch ein unverwechselbares Profil von der Konkurrenz absetzen zu können und damit etwas zur Existenzsicherung der Organisation zu tun
- MitarbeiterInnen zu motivieren
- Die Kundenfreundlichkeit zu erhöhen
- Führungsgrundsätze zu entwickeln

Diese Hoffnungen werden häufig enttäuscht, weil bei Leitbildentwicklungsprozessen im not-for-profit- wie auch im profit-Bereich kardinale Fehler gemacht werden:

1. Die Prozesse verlaufen top down. Die Führungsspitze überlegt sich, daß es doch sinnvoll wäre, ein Leitbild zu haben und beauftragt damit eine Beratungsfirma, die dieses Leitbild für sie entwickeln soll. Die Mitarbeiter werden höchstens soweit

- einbezogen, daß man Interviews mit ihnen durchführt. Irgendwann liegt dann das fertige Produkt vor und die Widerstände gegen die Umsetzung solcher Leitbilder sind vorprogrammiert.
2. Meistens wird nicht die gesamte corporate identity, sondern nur das corporate design entwickelt. Es liegen dann Hochglanzbroschüren oder neue Logos vor, es werden überall einheitliche Unternehmensfarben eingeführt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen oft ihre Organisation darin nicht mehr wieder.
 3. Die Leitbilder sind weit von jeder organisationalen Realität entfernt, sie sind geschönt. MitarbeiterInnen und KundInnen werden um so deutlicher mit den Widersprüchen zwischen Anspruch und Wirklichkeit konfrontiert als zuvor.
 4. Die Leitbildentwicklung bleibt ohne Auswirkungen auf die Struktur und die Prozesse der Organisation bzw. des Unternehmens. Außer den neuen Leitbilder bleibt alles beim Alten.
 5. Die Umsetzung der Leitbilder wird nicht begleitet, weder intern durch Projektgruppen noch durch externe Beraterinnen oder Berater. Sie steuern also nicht das alltägliche Handeln, sondern verschwinden nach und nach aus dem Bewußtsein der Organisationsmitglieder.

Diese Erfahrungen habe ich in meiner Funktion als Organisationsentwicklerin und Supervisorin gemacht, diese Auszählung läßt sich vermutlich durch Erfahrungen von anderen noch verlängern. Sie haben mich nun nicht dazu geführt von CI-Prozessen abzuraten, sondern ich habe damit begonnen, Führungskräfte, Mitarbeitervertretungen und andere Interessierte in Seminaren darüber aufzuklären, was die Bedingungen für gelungene Leitbildentwicklungen sind.

Wie kann man den Prozeß der Leitbildentwicklung gestalten? (1)

Voraussetzung für die Entwicklung eines Leitbildes ist es, daß sich die Organisation oder das Unternehmen darüber klar ist, was sein Ziel ist, seine primary task. Hilfreiche Fragen dazu sind: Wozu gibt es uns? Wo wollen wir hin? Das Konzept des normativen Managements von Bleicher gibt hier gute Hinweise, wie man zu einer

Unternehmensverfassung kommen kann (Anm. 2). Da die meisten Organisationen im Laufe der Jahre irgendwie organisch gewachsen sind, passen auch ihre Strukturen häufig nicht mehr zu ihrer Funktion. Hier gilt die Maxime: structure follows function. Erst wenn, etwas vereinfacht gesagt, das Organigramm und die Prozessierung der Aufgabe zum Ziel paßt, kann man sich mit der Identität des Systems beschäftigen. Reine Strukturreflexion, was ja einen CI-Prozeß ausmacht, reicht in den meisten Organisationen nicht, es muß parallel eine Strukturveränderung stattfinden. Die Maxime hier lautet: Leitbildentwicklung kann nur im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen stattfinden. Wenn es keine Bereitschaft zur Umsetzung von Erkenntnissen in reale Veränderungen z.B. von Aufgaben, von Geschäftsfeldern etc. gibt, hat ein CI-Prozeß wenig Aussicht auf Erfolg.

Die Verantwortung für die Entwicklung von Leitbildern muß bei der Führung liegen. Es muß der ganzen Organisation oder dem Unternehmen deutlich sein, daß die Führung dahintersteht und bereit ist, Konsequenzen umzusetzen. Ansonsten ist die Befürchtung, daß man als MitarbeiterIn erst mal ins Arbeiten gebracht wird und dann mit den Ergebnissen nichts passiert, nur zu berechtigt. Die Entwicklung der Identität einer Organisation ist m.E. eine Führungsaufgabe. Natürlich kann sich die Führung dafür interne und externe Unterstützung holen. Intern z.B. in Form einer Steuerungsgruppe, in der VertreterInnen aller wichtigen Bereiche sitzen und extern natürlich in Form von OrganisationsentwicklerInnen, die in enger Absprache mit der Führung den Prozeß steuern.

Dieser Prozeß sollte unter Beteiligung der gesamten Organisation stattfinden und zwar in Settings, deren Rahmenbedingungen und deren Aufgabe klar ist, deren Vorgehen und Prozeß aber nicht vorstrukturiert wird (Anm. 3). Fragen, die man sich hier stellen kann, sind: Warum gibt es uns? Was macht uns unverwechselbar? Welche Werte leiten uns? Wo wollen wir hin? Was ist unsere Vision? Die Haltung, mit der dieser gesamte Prozeß gesteuert wird, ist wichtiger als das formale Vorgehen. Betroffene zu Beteiligten machen, Widerstände ernst nehmen, Widersprüche und Paradoxien als zum Organisationsalltag dazugehörig akzeptieren und die Menschen

wertzuschätzen und ernstzunehmen sind Maximen sowohl für Führungskräfte als auch für BeraterInnen.

Unverzichtbar ist eine Marktanalyse, die z.B. in Form einer Kundenbefragung stattfinden kann. Die Führungskräfte und MitarbeiterInnen des Unternehmens mit der Einschätzung ihrer Leistung durch die KundInnen oder KlientInnen zu konfrontieren, ist ein notwendiger Schritt.

Hat man nun ein Leitbild entwickelt, so ist es äußerst notwendig, es zu einem Instrument zu machen, daß das alltägliche Handeln steuert. Dazu braucht es selbstreflexive Settings, in denen das, was wir soziale Selbstreflexion nennen (Anm. 4), gelernt werden kann. Nützlich sind dazu Klausurtage, in denen man aus dem Alltag heraustreten und ohne Handlungsdruck sich darüber austauschen kann, wie man die Realität der Organisation erlebt und wie man die Leitbilder weiter entwickeln will. Zum anderen kann dies in Supervisionsgruppen geschehen, in denen man untersucht, inwieweit die Leitbilder tatsächlich für den Umgang mit Klienten oder Kunden orientierungsleitend und handlungsrelevant sind oder sein können.

Der Nutzen von Leitbildern

Leitbildentwicklungsprozesse verstanden als OE entwickeln die Selbstreflexionsfähigkeit der Organisation. Steuerung wird in Zukunft nicht mehr über Anweisung und Planung allein erfolgen können, sondern über Selbststeuerung. Voraussetzung dafür ist Selbstreflexion.

Leitbilder bieten Orientierung und liefern Kriterien, wie man in überkomplexen Situationen entscheiden kann. Wenn die Vor- und Nachteile des eigenen Handelns nicht mehr überschaubar sind, sind Werte und Normen die einzige Möglichkeit, um handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.

Not-for-profit-Organisationen und -Unternehmen brauchen Identität: Nach innen, um den Führungskräften und MitarbeiterInnen die Identifikation mit der Aufgabe zu ermöglichen. Nach außen, um ein

Profil zu entwickeln, das ihre Dienstleistung für die KundInnen und KlientInnen unverwechselbar macht.

Last, but not least brauchen Organisationen Visionen, aus denen sie Energie schöpfen können. Sich beschäftigen lassen und im Alltag verloren gehen, macht unzufrieden. Eine Idee zu haben wohin wir wollen, schafft Energie. Peter Senge, der die Idee von der „lernenden Organisation“ entwickelt hat, plädiert für die Aufrechterhaltung einer „schöpferischen Spannung“: Zitat:

„Schöpferische Spannung entsteht zwischen dem klaren Wissen, wo wir sein wollen, unsere 'Vision' und der klaren Feststellung, wo wir sind, unserer 'gegebenen Realität'. Die Kluft zwischen den beiden erzeugt eine natürliche Spannung.“ (Anm. 5)

Anmerkungen:

1. Eine ausführlichere Darstellung des Vorgehens bei der Leitbildentwicklung und eine empirische Untersuchung am Beispiel eines diakonischen Krankenhauses findet sich in: Kornelia Rappe-Giesecke: Leitbildentwicklung als Angelpunkt einer Corporate-Identity - Wie kann sie im Alltag einer diakonischen Institution unternommen werden; aus Helbig, W. (Hrsg.), Positionen und Erfahrungen - Unternehmensphilosophie in der Diakonie. Hannover 1997, S. 149 - 166
2. Bleicher, Knut 1994: Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/M.
3. Das von mir herausgegebene Heft 30 der Zeitschrift Supervision: Corporate identity - die Formulierung von Leitbildern und Werten als Aufgabe der Supervision, enthält verschiedene empirische Beispiele und einen konzeptionellen Aufsatz: Michael Giesecke: Die notwendige Integration individueller, kollektiver und institutioneller Leitbilder zu ambivalenten CI-Konzepten. Frankfurt 1996
4. Die Idee von der sozialen Selbstreflexion als Steuerungsinstrument haben wir in Michael Giesecke und Kornelia Rappe-Giesecke: Supervision als Medium kommunikativer

Sozialforschung, Frankfurt 1997, entwickelt. Vgl. S. 21

5. Peter Senge 1993: Die 5. Disziplin - die lernfähige Organisation.
In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.), Organisationsentwicklung für die
Zukunft. Köln, S. 145-178

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke
Evangelische Fachhochschule Hannover
Zentrale Einrichtung Weiterbildung (ZEW)
Blumhardtstraße 2
30625 Hannover
Tel.: 0511/5301-129
Fax: 0511/5301-193