

	<p align="center">Entwicklung eines Mission Statement am Beispiel der Non-Profit-Organisation „Verein Y“</p>	<p align="center">Abschlussarbeit</p>
<p align="center">2004</p>	<p align="center">Karlheinz Benke</p>	<p align="center">unveröffentlicht</p>
<p align="center">ARGE BILDUNGSMANAGEMENT, Wien Abschlussarbeit 2 des Lehrgangs Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (SV13)</p>		

Zeitplan der Entwicklung des Mission Statement

Begriffsklärungen

a. Vom Abbild der Gesellschaftlich zum Leitbild

b. Organisation: Brücke zwischen Gesellschaft und Mensch

b.1. Das Leitbild als Abbild und Ausdruck organisatorischer Kontexte

Abbildung 1: Leitbild & Organisation(sidentität)

b.1.1. Was also kann ein Leitbild für eine Organisation leisten?

b.1.2. Leitbild & Organisationsentwicklung

b.2. Das Mission Statement: Sonderfall des Leitbilds

Abbildung 2: Abgrenzungen des Leitbilds/Mission Statements

Abbildung 3: 'Do's & Don'ts' der Entwicklung des Mission Statements/Leitbilds

b.2.1. Erfolgsfaktoren, Hemmnisse & Gefahren

Merx(atz): zu den jeweiligen Schritten

b.2.2. Ziele & Aussagen im Mission Statement

b.2.2.1. Primäre und sekundäre Inhalte im Prozess

b.2.3. Konkretisierungen des Arbeitsfeldes

c. Schritte zur Entwicklung eines Mission Statements

Abbildung 4: 10 Schritte zum Mission Statement/Leitbild

Abbildung 5: Zielkategorien im Arbeitsprozess



d. Basiskontexte eines Mission Statements

Abbildung 6 Raum für Notizen
Abbildung 7: Wer? Wie? Wofür? etc.

d.1. Mission Statement „Verein Y“ - ein Vorschlag

Literatur & Linkliste

Zeitplan der Entwicklung des Mission Statement

Projektbezeichnung:	„Verein Y“
Auftraggeber:	„Verein Y“ Obmann
Ziel:	‘Mission Statement’ (Erstellung)
Projektleitung:	Benke Karlheinz
AblaufZeitPlan: 	Erstgespräch mit Obmann (April 2003)
	Fixierung & Auftragsbestätigung des Projekts (Mai 03)
	Literatursuche, LB/MS-Sichtung (Herbst/Winter 03/04)
	evtl. Befragung der Mitglieder (Sommer 04)
	ggf. MitarbeiterInnen-Einbindung (Herbst 04)
	ggf. Auswertung & Bearbeitung (Herbst/Winter 04)
	Verschriftlichung des Projekts (Winter 04)



Begriffsklärungen

Das **Mission Statement** (mission, engl.: Lebensaufgabe - kurz: MS) bzw. das **Leitbild** (kurz: LB)¹ ist der zuverlässige **Leitsatz des Unternehmens**, der ihren Sinn und ihr Konzept auf den Punkt bringt, es anwendbar und somit stets zugänglich macht.

Bereits im Prozesse seiner Erarbeitung liegt eine Erfolg versprechende Methode, den Visionen der Organisationen (bzw. eigentlich: deren sämtlicher MitarbeiterInnen) näher zu kommen

Der Begriff **Organisation** wird in dieser Arbeit mit dem der **Institution** bzw. dem eines **Non-Profit-Vereins** gleichgesetzt.

Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie eine Hierarchie aufweisen, einen klaren Zweck verfolgen und über entsprechende Mitgliederzahlen verfügen (vgl. STRODTOLZ 2004:1f.)

Bereits der alltägliche Sprachgebrauch (<http://www.brockhaus.de>) fasst unter **Organisation** eine „planmäßige Gestaltung, z. B. eines Staats oder Unternehmens (Vereins)“ und unter Institution eine „Stiftung, Einrichtung“ zusammen. Beide werden vielfach – wie im vorliegenden Fall – von einem Verein ‚geführt‘.

Der **Verein** wiederum definiert sich als eine von „Mitgliederwechsel unabhängige, dauernde Verbindung von Personen mit einer Satzung, die Zweck, Organisation und Namen regelt“ und grenzt sich über die (nicht) wirtschaftlich orientierten Ziele von **Unternehmen** als „dauerhafte organisator. Einheit, in der wirtschaftl. Aufgaben (Produktion von Sachgütern, Bereitstellung von Dienstleistungen) zum Zweck der Erfolgserzielung (v.a. Gewinnstreben) erfüllt werden“, ab.

¹ Einen Auszug der Vielfalt der Begriffsverwendung von 'Leitbild' erhält man rasch und stets upgedated über diverse Suchmaschinen im www. Außerhalb des deutschen Sprachraums werden - wenn auch seltener - noch die Begriffe 'guiding principles', 'overall concepts', 'core principles' oder 'models' bzw. principes directoires, 'conceptions directrices' und 'objectives généraux' verwendet.



a. Vom Abbild der Gesellschaftlich zum Leitbild

Noch vor einigen Jahrzehnten - nennen wir den gesellschaftlichen Kontext der Einfachheit halber **'Moderne'** - war das Leben in vielfacher Hinsicht anders (um nicht der Falle zu erliegen und 'leichter' zu sagen).

Was sozial und ethisch 'richtig oder falsch' ist, darüber befanden weltliche wie geistliche 'Autoritäten' wie Lehrer oder Pfarrer (die männliche Form allein scheint bezeichnend für ein patriarchalisches System). Diese **'Wirklichkeit'**, die in Wirklichkeit aber nur ein Ausschnitt derselben war, wurde in ihrer **Autoritätsgläubigkeit** in den häuslichen Bereich übertragen. Sie fand dort ebenso ihre Fortsetzung wie Ausdrucksform im Arbeitsleben, denn dort sagte der Arbeitgeber, 'wo's lang geht'. Von allen Seiten gab es also mehr oder minder autoritär gestützte 'Orientierungshilfen' zur Bewältigung des Lebens(und Arbeits)Alltags, deren Funktion lange Zeit nicht hinterfragt wurde bzw. sakrosankt waren.

Doch innerhalb weniger Jahr(zehnt)e ist in unseren postindustriellen Staats- und Gesellschaftsgebilden sehr rasch alles anders geworden. Der Mensch der **'Postmoderne'** - so wird diese markante Umbruchphase auch genannt - sieht sich plötzlich verschiedensten komplexen Herausforderungen in einer immer unübersichtlicher werdenden Welt gegenüber gestellt (vgl. WELSCH 1994, LYOTARD 1994, KLEVE 2004 u.a.m.).

Es ist die **Rasanz gegenwärtiger Entwicklungen**, die zweifellos das markanteste **Zeichen einer postmodernen Gesellschaft** ist. Die daraus resultierende **Kurzlebigkeit** wirkt sich in alle Bereiche des Alltags hinein und sorgt über ihre **Instabilität** für eine entsprechende individuelle und gesellschaftliche **Verunsicherung**. Der Trend, dass es nunmehr keinen Trend gibt, greift in das Private ebenso ein wie in das Berufliche und lässt verschiedenste Maßnahmen der (Gegen)Steuerung notwendig werden, um die Realität besser verstehen und die sich nunmehr vollziehenden Prozesse leichter verstehen zu können.

Im Zentrum dieses gegenwärtigen sozialen Zustands steht das postmoderne Subjekt, das - einerseits befreit von manchen 'modernen' Zwängen ('der' Ratio), wiederum gänzlich neuen ('Pluralitäten von Ratio') ausgesetzt sieht. Neue Formen und Zugänge zu Vernunft, Wirklichkeiten und Wahrheiten diskutiert, da sie sich auch im Arbeitskontext auf **Mensch und Organisation** auswirken.

- Der **Mensch als/oder Arbeitnehmer** selbst ist mehr denn je gefordert, sich auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren - ja: sich zu vermarkten - will es eine aktive und tragende Rolle im Arbeitssektor spielen (dürfen).
Hinzu kommt, dass mit den unsicherer werdenden Zeiten auch eine unklare wirtschaftlich Ausgangslage einhergeht. In dieser damit unmittelbar verbundenen, arbeitsmarktpolitisch instabilen Situation schraubt sich ein stetig wachsender Druck seitens der Arbeitgeber mit den Erwartungshaltungen der DienstnehmerInnen in die Höhe.
- Die **Organisation** wiederum bedarf, um auf dem Marktplatz von Angebot und Nachfrage zu bestehen - immer leistungsfähigeren 'Humankapitals', will sie dem Konkurrenzdruck adäquat entgegen halten können.

Beide, **Organisation** (vgl. ENGELHARDT et al. 2000) **wie DienstnehmerInnen**, bedürfen vielfältiger Zusatz- und Rundum-Konzepte, Fortbildungs-, Qualitätsplanungs- und Beratungsmaßnahmen respektive fordern diese ein.

Gerade hier aber beginnt sich ein - in diesem Ausmaß noch nie da gewesener - Problemkontext 'Mensch-Arbeit/Organisation' vor dem Hintergrund von Gesellschaft und Bildung heraus zu kristallisieren, der eine Erwartungshaltung höchster Qualität, Effizienz und Flexibilität nur allzu deutlich werden lässt: Der Mensch rückt als handelndes, zusehends stärker selbstverantwortliches Subjekt in den Mittelpunkt ökonomischer Interessen und wird



als 'Humankapital' quasi zum 'Schatz' der jeweiligen Organisation. Dessen Bildung ist ihr Kapital und diese wird - sowohl von Arbeitgeber wie Arbeitnehmerseite - kultiviert und zugleich absolute Priorität eingeräumt.

Dieser sich vollziehende **Wettbewerb auf einem globalen Markt** betrifft mittlerweile und ungebremst alle Unternehmen bzw. Organisationen, die eines hochqualitativen Humankapitals bedürfen. Und davon sind Social-Profit Organisationen (vor allem aus Legitimationsgründen ihres subventionierten Arbeitsauftrags heraus) zunehmend mit eingeschlossen.

Um dieses Kapital möglichst optimal einzusetzen, wurden neue Strategien bzw. Ansätze entwickelt, die bspw. auch auf die Motivation bzw. die Kommunikation der MitarbeiterInnen abzielen und so auch (aus systemtheoretischer Sicht) deren organisationsinterne Ressourcen idealer nutzen können. Vor allem ein rasch wachsender Markt im Bereich der Organisationspsychologie bzw. der Organisationsentwicklung (kurz: OE) forderte vor dem Hintergrund eines sich ständig ändernden sozial-ökonomischen Transformationsprozesses zunehmend weitere Instrumente zur Erklärung der Dynamiken von Systemen² ein. Diese sind für die **Identität organisationaler Systeme** und ihrem **Selbstverständnis** im Sinne einer flexiblen 'lernenden Organisation' (vgl. SATTELBERGER 1996, HEITGER 1996 bzw. OSSIMITZ 2004) zur Notwendigkeit wie gleichermaßen zum Standard geworden.

Einem solchen speziellen **Instrumentarium**, dem **Mission Statement** (als spezieller Form des **Leitbilds**) ist die vorliegende Arbeit gewidmet. Sie soll helfen, die Bedeutung beider, des Mission Statements und des Leitbildes zu erkennen und sich auch Anregungen für eine individualisierte Entwicklung im jeweils eigenen Arbeitsumfeld zu holen.

b. Organisation: Brücke zwischen Gesellschaft und Mensch

Die zentrale Frage, um die sich alles dreht, lautet ergo: wie präsentiert das arbeitssuchende Subjekt, wie das arbeitgebende Objekt sich und sein Können (vor allem vor dem Hintergrund einer immer schwieriger werdenden Situation auf dem Arbeitsmarkt) möglichst optimal?

Vor dem Hintergrund ganz spezieller (externer) Fortbildungs- bzw. Beratungsmaßnahmen (Supervision, Coaching, Persönlichkeitsbildung, etc.) auf **individueller** und den Optimierungszielen von Organisationen auf **globalerer Basis** können aus beraterischer Perspektive folgende Ausgangssituationen angenommen werden.

Immer stärker wird seitens der Organisationen versucht (werden), wertvolles Humankapital zu (er)halten bzw. rekrutieren. Gerade dazu scheint sich die Schaffung eines **Common Sense bzgl. Werten, Sicht- und Zugangsweisen** etc. zwischen beiden Seiten als solide **Basis eines gemeinschaftlichen Miteinander** anzubieten. Und ein solcher kleinster gemeinsamer Nenner, einer der die sachorientierte, kopflastige wie auch emotionale Elemente der HandlungsträgerInnen subsumiert und somit als **Bindungs- oder 'Andockhilfe' zur Organisation** dienen kann, ist: das Mission Statement respektive das Leitbild.

² Als besondere Gefahren der organisationellen Eigendynamik gelten für Systeme die Systemimplosion (vergleichbar mit Lähmungserscheinungen, die eine Gruppen, Abteilungen oder Unternehmen befallen, bis sie schlussendlich eliminiert werden) respektive die Systemexplosion (als Folge des verloren gegangenen Halts und der fehlenden gemeinsamen inneren Orientierung bewirkt eine Desintegration die Bildung zerstörerischer zentrifugaler Kräfte). Vgl. dazu die Site www.lambach-consulting.de.



Es ist vergleichbar mit der Verfassung eines Staates, die - obwohl nicht stets präsent - doch für alle EinwohnerInnen verbindlich ist. Oder es ist idealiter - um eine andere Metapher zu bemühen - der Schlüssel, der ein Haus öffnet, das Innenleben erschließt und Einblicke in große wie kleine Schatztruhen gewährt.

Jede/r MitarbeiterIn verfügt somit vor dem Hintergrund ihrer/seiner einzigartigen Biographie somit - metaphorisch gedacht - zugleich auch über einen Quasi-Generalschlüssel, der jeden einzelnen Raum öffnet, ihn erkundbar und begehbar macht. Alles liegt (zumindest theoretisch) für jede/n MitarbeiterIn offen, ist transparent und lediglich auf das Ziel gerichtet, die Einzigartigkeit der Organisation (er)kennen zu lernen. Mit dem Einverständnis zur MS- oder LB-Entwicklung zeigt sich der 'Hausherr' (Vorstand, Geschäftsführung,...) sinnbildlich damit einverstanden, den MitarbeiterInnen 'ihr' Haus auch zugänglich und es entsprechend (be)wohnbar zu machen. Es wird eine Klarheit bzgl. der Übereinkunft angestrebt, wie in diesem Haus miteinander gewohnt werden kann; gemeinsam werden Regeln entworfen usw. So gesehen ist das Mission Statement/Leitbild in seiner Funktion als 'stilles Fundament' stets auch ein '**Schlüssel des Erfolges**'. Beide geben als klare Willensäußerung aller EntscheidungsträgerInnen in der Organisation Antworten auf zentrale Fragen wie:

- Funktion,
- Sinn,
- gelebte Werte bzw.
- Organisationsziele,
- Regeln interner Zusammenarbeit,
- Führungsstil sowie
- Organisationskultur im allgemeinen.

Also etwa auf Frage wie: Wer ist die Organisation? (Identität, Werte, Einzigartigkeit, ...) Was will sie? (Auftrag, Vision, ...) Wie sieht ihr (Kommunikations)Verhalten untereinander³ respektive gegenüber den KundInnen/in der Öffentlichkeit aus? Was kann sie mit dem MS/Leitbild(prozess) erreichen (Orientierung, Identifikation und Motivation bei MitarbeiterInnen, Planung, Verbindlichkeit,...)? Wie soll ein MS/Leitbild gestaltet sein ('bild'-hafte Beschreibung)?

Die **Wirkung** eines Leitbilds/Mission Statements allerdings hängt ganz wesentlich von der Art und Weise seiner Entwicklung und Implementierung ab und: in weiterer Folge vor allem, wie es gelebt wird (was u.a. auch eine ständige und regelmäßige Überprüfung notwendig macht). Dieser Arbeitsprozess als Gesamtes betrachtet trägt die - für alle MitarbeiterInnen gleiche - Chance in sich, eine gemeinsame Auffassung vom Status Quo wie auch den Weg der Organisation mit zu entwickeln.⁴

Was aber ist der **Nutzen** einer Leitbildentwicklung für die Organisation selbst? Warum sollte sie sich dieser kosten- und ressourcenintensiven Prozedur stellen?

Der Benefit für alle Entwicklungsbeteiligten liegt vor allem darin, dass...

³ Dies scheint eines der am meisten vernachlässigten Elemente in der MS/LB-Entwicklung (diesseits und jenseits des Prozesses selbst) zu sein. Vielfach wird vergessen, die MitarbeiterInnen im Sinne eines Kapitals zu pflegen und sie mit Kommunikation bzw. kommunikativen Formen, Transparenz und Klarheit über einen gelebten Alltag zu motivieren respektive dies zu formulieren oder eben schriftlich festzuhalten.

⁴ Die Beratergruppe Neuwaldegg schreibt sogar dem Entstehungsprozess mindestens genau dieselbe Bedeutung zu, wie dem Endprodukt selbst(vgl. www.neuwaldegg.at).



- eine Grundlage erstellt wird, die Basis für strategisches Entscheidungen,⁵ Zielsetzungen und MitarbeiterInnengespräche (im Sinne eines effizienten Personalmanagements etc.) ist,
- die Organisation eine gemeinsame Ausrichtung findet,
- die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen möglich wird (und sich so passiv Betroffene zu aktiven Beteiligten wandeln können).

b.1. Das Leitbild als Abbild und Ausdruck organisatorischer Kontexte

Jede Organisation besteht also neben dem **materiellen** vor allem aus dem **humanem Kapital**, also den Menschen, die dort arbeiten. Ihre Beziehungen und Verhaltensweisen zueinander sind allerdings im Arbeitsalltag nicht nur formell (d.h. etwa im Sinne einer Hierarchie), sondern in nicht minderem Ausmaß im Sinne einer 'informellen Organisation' strukturiert.

Dies äußert sich etwa darin, dass Autoritäten nicht ident sind mit den Vorgesetzten, dass sich Cliques bilden und nicht selten so genannte 'Buschtrommeln' als Nachrichteninstrument effizienter und rascher in der Übermittlung sind, als es die Nachrichten auf dem herkömmlichen Dienstweg jemals sein können.

Das **Wesen einer Organisation**, ihre interne Struktur setzt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht (im Sinne einer handlungsorientierten Soll-Vorstellung) aus drei Bereichen zusammen:

1. **Organisations-/Unternehmenskultur** (corporate culture): Normen, Werte und Einstellungen sämtlicher MitarbeiterInnen
2. **Organisationskommunikation** (organisationsspezifische Nachrichtengestaltung - inhaltlich wie formal): Einheitlichkeit bzgl. Formulierungen im Brief- oder Mailverkehr bzw. im Telefongruß oder schlicht der Grundkonsens, nichts Negatives über die Organisation zu verbreiten
3. **Organisationsdesign** (corporate design): visuelle Erscheinungsbild (Logo/Signet, CD-Drucksachen bzw. konforme Bekleidung, ...)

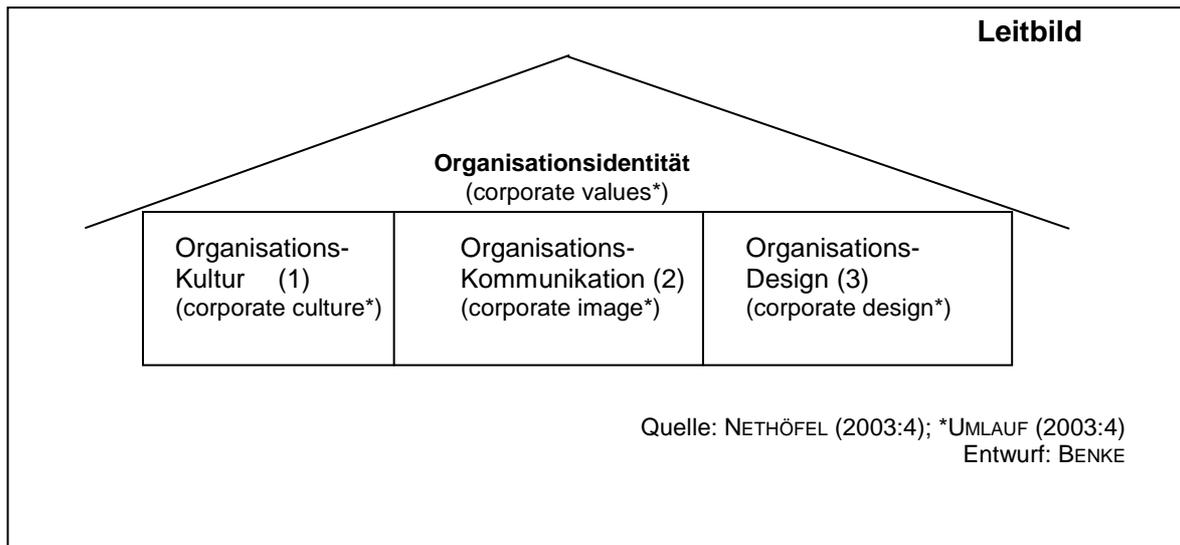
Jedes dieser drei obigen Basis-Elemente der Organisation - und im Besonderen alle zusammen - symbolisieren die Identität einer **Organisation** (corporate identity/values). Sie alle unterliegen dem gemeinsamen **Leitbild**. Und dieses drückt das gewollte Selbstverständnis einer Organisation aus und bündelt als innerbetriebliches Prozessergebnis einen 'common sense'.

Dieses Zusammenwirken aller drei Organisationssäulen (vgl. die Punkte 1 bis 3 in Abb. 1 unten) als übergeordnete Norm und ihre Nähe zum Leitbild, einem Credo auf der Meta-Ebene, lässt sich wie folgt darstellen:

⁵ Der Begriff 'strategisch' bedeutet die Ausrichtung der Aktivitäten der Organisation auf sämtlichen Prozessebenen zur Erreichung eines gesetzten Zieles.



Abbildung 1: Leitbild & Organisation(sidentität)



Allerdings kann im umgekehrten Fall dieses innerbetrieblich erarbeitete Produkt - als Metapher gedacht - auch einen gemeinsamen Leidensweg ausdrücken, der viele diskursive Stunden der Auseinandersetzung verschiedenster Interessen 'gekostet' hat und somit durchaus als „Leidbild“ (NETHÖFEL 2003:2) verstanden werden.

Hinzu kommt, dass - und das ist die Krux - gerade dieser mühevollen Prozess der Schaffung von Gemeinsamkeit für nachfolgende Generationen nicht mehr in derselben Intensität nachvollziehbar ist. Was einen Grund mehr ergibt, dass organisatorische Statements jeglicher Art (CI/CD-, LB/MS- Prozesse etc.) gerade angesichts gegenwärtiger Halbwertszeiten im Personalbereich in regelmäßigen Intervallen zu überprüfen bzw. zu kommunizieren sind, wollen sie (vor allem durch die NeueinsteigerInnen) entsprechende Eingang, Beachtung und Umsetzung im Arbeitsalltag finden.

b.1.1. Was also kann ein Leitbild für eine Organisation leisten?

Ein Leitbild hat vordergründig die **Funktion**, jene „Grundlagen organisationalen Handelns zum Ausdruck zu bringen, die für alle Mitglieder verbindlich sind. Es hat eine orientierende Funktion nach innen und außen. Es gibt die Antwort auf den **Daseinszweck der Organisation** und bildet daher gewissermaßen die Geschäftsgrundlage für das Handeln der Personen und den Umgang miteinander“ (SCHLÖDER 2003:2). Es soll nach innen und außen klar machen, woraufhin alle Maßnahmen der Organisation gerichtet sein sollen und in knapper Weise pyramidenartig formulierte Ziele bzw. Bereiche zusammenfassen, die vom Organisationszweck bis in die operativen Zielsetzungen gehen können.

Dabei ist das **Prinzip der knappen Formelhaftigkeit** eines Leitbildes, das auch der Singularität und (Aus)Differenzierung von Organisationen wesentlich schlechter Rechnung tragen kann, allerdings im amerikanischen Raum wesentlich stärker ausgeprägt als im deutschen. Solche knapp gehaltenen Grundsätze können - wie im Falle des Roten Kreuzes (vgl. <http://drk.de>) als eine der erfolgreichsten humanitären Organisationen der letzten Jahrzehnte - durchaus Überbegriffe wie 'Neutralität' und 'Unparteilichkeit' sein.

Damit reicht bereits eine Hand voll prägnant gefasster Leitsätze aus, um der Öffentlichkeit ein transparentes Bild vom Selbstverständnis der Organisation mitteilen zu können und so zu



einer breite(re)n Akzeptanz beitragen. Dies ist gerade bei **Social-Profit**(kurz: SP)-Institutionen von zunehmender Bedeutung, zumal die Subventionsgelder aus öffentlichen Mitteln gleichzeitig knapper werden.

Gerade vor dem Hintergrund dieser Tatsache werden aber auch fast zwangsläufig die Grundgedanken aus dem Profit-Bereich jenen des **Non-Profit-Bereichs** (kurz: NP oder auch SP für 'Social Profit') immer ähnlicher. Beispiele wie etwa jene bei Siemens zeigen sehr klar, dass die Prinzipien aus der modernen Managementlehre für ein möglichst reibungsloses Funktionieren eines lernenden Systems (vgl. MATURANA 1994, GEIBLER 1996) unabdingbar sind. Sie dienen qualitätsorientierten NPOs/SPOs eindeutig als hochprofessionelles Vorbild. Prinzipien wie jene der 'Kundenorientierung' ('unser Kunde bestimmt unser Handeln') oder der 'Exzellenz' ('Spitzenleistungen' am [globalen] Markt zu vollbringen) sind auf dem Profit-Sektor fast schon Standard, garantieren reibungsfreiere Abläufe und finden so rasch Eingang in up-to-date denkende und handelnde Social Profit-Organisationen.

b.1.2. Leitbild & Organisationsentwicklung

Nicht selten ist daher - schon allein von dieser Seite aus betrachtet - die Formulierung eines Leitbildes Ausgangspunkt für einen Organisationsentwicklungs-Prozess (vgl. Abb. 1), der sich bezüglich der jeweiligen Problemstellungen um **5 Funktionsbereiche des Unternehmens** bzw. der Organisation (vgl. SCHLÖDER:2003:2.) annehmen kann:

- den unternehmerischen Bereich (Leitbild, Ziele, Integration der Energien)
- das Kapital (Ressourcen, finanzielle Mittel),
- den Markt (Bedürfnisse, Zielgruppen),
- den Betrieb (organisierte Handlungen, Prozesse) bzw. schlussendlich
- die MitarbeiterInnen ('soziales System') selbst.

Genau diese, aufgrund von Verzahnungen jeweils unterschiedlichen Sachverhalte dieser fünf Funktionsbereiche machen umgekehrt auch die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit einer Organisation aus.

Allerdings sollte diese betriebswirtschaftliche Ausdrucks- und Sichtweise nicht darüber hinwegtäuschen, dass alle Funktionsbereiche in allen - und in verdeckt(er)er Form auch in nicht-gewinnorientierten Organisationen - existieren. Auch wenn dies nicht auf den ersten Blick ersichtlich oder deren vordergründige Aufgabe sind oder ihrem Selbstverständnis entsprechen, so haben jene NP/SP-Organisationen gegenüber deren Subventionsgeber ebenso 'Rechenschaft' über ihr betriebliches Vorgehen abzugeben, wie über ihre pädagogische, psychologische, medizinische Ausrichtung etc.

b.2. Das Mission Statement: Sonderfall des Leitbilds

Das Mission Statement kann als deutsches **Spezifikum des Leitbilds** angesehen werden. Zum einen, da ein Mission Statement nicht (wie etwa in der LB-Entwicklung üblich) zwangsläufig die Einbeziehung von MitarbeiterInnen voraussetzt. Zum anderen auch, da ein Oberbegriff wie das Leitbild im anglo-amerikanischen Sprachraum fehlt.

Dort unterscheidet man das **Mission Statement** (Organisationsdefinition) selbst vom **Vision Statement** (Bündelung anknüpfungsfähiger Kernpunkte) bzw. vom **Statement of Core Values** (Überbau beachtenswerter Normen). Aus letzterem werden etwa in den USA



strategische wie operationale Ziele bzw. **Codes of Conduct**' und Betriebsvereinbarungen etc. erarbeitet.

Entsprechend unscharf ist nicht nur die begriffliche Trennung im deutschen Sprachraum zwischen Mission Statement und Leitbild, sondern auch deren Verwendung. Vielleicht ist die Subsumierung des Mission Statements im anglo-amerikanischen Raum unter **Code of Ethics** ein probater Zugang, da er auch deutlich die ethisch-humane Komponente mit einbezieht (vgl. NETHÖFEL 2003:4).

Abbildung 2: Abgrenzungen des Leitbilds/Mission Statements

Ein Leitbild/Mission Statement umfasst...	Die Vision ⁶ hingegen ist also...
<ul style="list-style-type: none"> • „organisatorische Grundstrukturen und Grundregeln, die von der Vision abgeleitet werden und Orientierung im unmittelbaren (Re-)Organisations-prozess vermitteln sollen“ (KIESER 2003:55)... • und wird Antworten darauf geben, welche Formen der Organisation und Kooperation zur Realisierung der Vision beitragen 	<ul style="list-style-type: none"> • „ein umfassendes, attraktives, plastisches Zukunftsbild einer Organisation (das ggf. eine Interpretation der Vergangenheit enthalten kann)“ (KIESER 2003:55)... • und widmet sich bspw. Fragen wie 'Wie sieht die Organisation in x-Jahren aus? Wie hat sie sich positioniert?'
<p>Leitbild/MS wie Vision sollen der Unterstützung des Kommunikationsprozesse in der Zeit organisatorischen Wandels dienen. Beide bieten in ihrer Zukunftslastigkeit - gerade in Zeiten verstärkter Unsicherheit und in Phasen strukturellen Wandels - Orientierung und können Halt geben.</p> <p>Als Gemeinsamkeit jedoch kann auch dieselbe innere Differenzierung nach Adressaten (Vorstand, Mitglieder oder MitarbeiterInnen der Organisation - vgl. Kap. d.) bzw. eine Konzentration auf eine interne spezielle Funktion gelten, an die es gekoppelt ist (bspw. Führungsleitbild).</p>	

Wie allerdings sollte generell ein Mission Statement aussehen, wie sollen die Inhalte bzw. Aufgabe der jeweiligen Organisation transportiert werden?

In Analogie zu den **Merkmale**n des Leitbildes sollte auch ein **Mission Statement**, trotz seiner inneren Unterschiedlichkeit und teilweisen Widersprüchlichkeit ihrer Funktionen (Orientierung, Motivation und Sinnggebung - vgl. KIESER 2003:57), nach SCHLÖDER (2003:4) **folgende Kriterien** erfüllen:

- „allgemein und trotzdem relevant
- attraktiv und zugleich verbindlich,
- prägnant und gehaltvoll
- in der Tradition verankert und zukunftsweisend.“

Ein anderes äußerst prägnant formuliertes Mission Statement kann auch schlichtweg die Forderung „Höhere Qualität!“ sein und sich zugleich als Organisationsmotto in den Köpfen der MitarbeiterInnen einprägen.

⁶ KIESER (2003:56) untergliedert Visionen des weiteren hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeit nach der Beteiligung an der Gestaltung (partizipativ vs. top-down), der Entstehung (ungeplant vs. geplant), des Entstehungshintergrundes (kreativ vs. rational), des dominierenden Ansatzpunktes (menschen- vs. ressourcenorientiert), der Form (informal vs. formal), des Grades der Fassbarkeit (abstrakt vs. konkret), des Anspruchs (utopisch vs. realistisch) und der Gültigkeit (zeitlos vs. temporär).



Welche Gedanken aber gilt es also in den Phasen der Vorbereitung, des Prozesses (Inhalt) und im Finish selbst im Hinterkopf zu behalten, will man ein Mission Statement oder Leitbild entwickeln?

Abbildung 3: 'Do's & Don'ts' der Entwicklung des Mission Statements/Leitbilds

Do's & Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte müssen ihr Commitment zum Prozess abgeben. • Einzigartigkeiten sind heraus zu arbeiten und müssen darstellbar sein. • Ein personeller Kern (auch: Steuerungsgruppe) muss für Inhalt, Steuerung und Begleitung des Gesamtprozesses verantwortlich sein! Ein Leitbild muss von allem (speziell von den Führungskräften in deren Vorbild- und Leitfunktion) gelebt werden! 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Down Prozesse sind kontraproduktiv! • Überschriften allein helfen nicht! Denn vielfach sind diese aufgrund ihres Abstraktionsgehalts gänzlich ungeeignet, das Besondere der Organisationrealität adäquat wider zu geben (bspw. der mögliche Widerspruch zwischen Erfolgszwang und fairer Geschäftsgebarung) • Best-of-Formeln verzerren die Sicht auf das Wesentliche! • Halbherzigkeiten sind Garantie für Fehlschläge! • Das Prinzip Hoffnung überwiegt das der Stetigkeit. • Zu beachten ist schlussendlich auch, dass der Bedarf nach Orientierung nicht zu Lasten einer Implementierung überinterpretiert wird!
<ul style="list-style-type: none"> • Der Erfolg eines Leitbilds entscheidet sich im Alltag selbst! Dabei sind die obersten ManagerInnen stets AntreiberInnen wie BotschaftsträgerInnen. • Voraussetzung eines tragfähigen Leitbildes ist organisationstechnisch das Zusammenwirken von Inhalt, Ordnung und den daraus resultierenden Beziehungen bzw. individuell eine Symbiose aus kognitiven und emotionalen, physischen und unbewussten Komponenten der handelnden Personen. <p style="text-align: right;">Quelle: GRÜNDL (2003) et al.</p>	

b.2.1. Erfolgsfaktoren, Hemmnisse & Gefahren

Ein Leitbild oder Mission Statement muss...

- von MitarbeiterInnen gefordert,
- konkret genug,
- allgemein genug gehalten und
- langlebig sein sowie
- den Kommunikationsprozess im organisatorischen Wandel unterstützen (vgl. weiterführend KOSTKA & MÖNCH 2003, GRÜNDL 2003:6ff.)



- von allen gelebt werden (bspw. indem erfolgreiche Anwendungen des Mission Statements/Leitbildes bzw. Erfahrungen damit über Geschichten und Anekdoten transportiert werden und so die Identifikation damit gestärkt wird; hingegen negative mit individuellen Mitgliedern besprechen - allerdings ohne sie zu veröffentlichen),

Es muss desweiteren, will es erfolgreich sein (nach KIESER 2003:60), ...

- auf wenigen verständlichen Prinzipien beruhen
- positive Werte transportieren (evtl. Komplementärwert, bspw. „Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung“, mittransportieren), ohne das Resultat einer best-of-Redaktion zu sein (vgl. GRÜNDL 2003:8)
- einen einprägsamen Slogan/Motto haben (das zusammenfassend wirkt)
- 'Jeder gewinnt-Botschaften' enthalten und
- eine Honorierung des Einsatzes für die Prinzipien des Leitbilds/Mission Statements beinhalten.

Gefahren des Leitbilds bzw. Mission Statements können darin liegen, dass eine inhärente organisatorische Eigendynamik zum Tragen kommt und sich einzelne Elemente entweder ausschließen oder sich aber auch bedingen können. Dies würde dann eintreten, wenn ...

- sich MitarbeiterInnen (bereits während des Prozesses) nicht mehr mit dem Produkt/dem Prozess identifizieren und die ErstellerInnen quasi zu einer 'Ideologieschmiede des Managements' mutieren,
- Unzufriedenheiten durch einen internen Wettbewerbscharakter (Strafe für Versager und Lohn für Tüchtige) entstehen,
- der Konformitätsdruck - und damit der Erwartungsdruck 'gleich sein zu müssen' steigt,
- die übergeordneten Hierarchien im Sinne einer Indoktrinierung handeln und keine Toleranz für 'Sünder' zulassen,
- sich ein entsprechendes Elitebewusstsein herausbildet,
- Dynamik oder Flexibilität den Verlust von Individualisierung bzgl. der Aufgaben in der Privatsphäre bedeuten können,
- sich intern ein 'Zynismus-Effekt' einstellen kann, wenn die Leitsätze etwa vom selben Management selbst gebrochen werden, das den Prozess beauftragt hat.

Merx(atz): zu den jeweiligen Schritten

Zweck der MS/LB-Entwicklung ist (ebenso wie jener der OE allgemein) die **Förderung und Verbesserung der Kooperationsfähigkeit sämtlicher MitarbeiterInnen**, um (zumindest) ein von der Organisation gesetztes Ziel zu erreichen.

Mitglieder der für diesen internen Prozess Verantwortlichen setzen sich in einer Steuergruppe zusammen. Diese kann zunächst durchaus nur Führungskräfte umfassen (vgl. www.primawera.com), welche für die Rahmenbedingungen und Positionierung des MS/LB (etwa die Anforderungen an die Führungskräfte, die Art des Führungsstils etc.) verantwortlich zeichnen, um dann über eine Erweiterung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen erarbeitet und umgesetzt werden.

Die im MS/LB-Prozess entwickelten Leitlinien dienen als Richtschnur der täglichen Praxis jeglichen Verhaltens, d.h. speziell auch die des Führungsverhaltens gegenüber den MitarbeiterInnen.



Je eher es gelingt, in dieser Entwicklung 'Werte- und Gefühle' der MitarbeiterInnen zu bündeln, umso erfolgreicher wird die Implementierung und das Vorleben des LB/MS als Bestandteil einer strategischen Unternehmensführung in der Folge sein.

b.2.2. Ziele & Aussagen im Mission Statement

Die Kernfragen für Organisationen im Prozess der Statement-Entwicklung lauten stets:

- wer sind wir? (Identität, Werte, Einzigartigkeit, ...)
- was wollen wir? (Mission, Auftrag, Vision, ...)
- wie/womit wollen wir es? (Methoden, ...)
- wodurch wollen wir? (gemeinsame Werte, Grundhaltung, ...)
- wen wollen wir erreichen? (Zielgruppen, ...)
- wozu wollen wir es/was erwarten die Menschen von uns? (Aufgabe, Sinnfrage, ...)
- welches LB ergibt sich daraus?

Bezüglich der Organisation selbst wird dies bedeuten, zunächst einen nach der Zentralität gereihten Grundkonsens zu erarbeiten und daraus die wesentlichen Eckpfeiler zu formulieren (vgl. GRÜNDL 2003:6ff).

Dieser **Findungsprozess** umfasst jeden einzelnen der folgenden Inhalte, währenddessen sich das weitere Procedere in Abhängigkeit der Bedürfnisse der Organisation unterscheiden wird. D.h. es geht um die Prozesselemente der...

- Bestimmung und Abstimmung des grundsätzlichen geschäftspolitischen (Aus)Richtung der Organisation
- Klärung, Findung und Bildung eines Grundkonsens von Wert(haltung)en und Überzeugungen innerhalb derselben
- Definition von Verantwortung gegenüber verschiedenen Zielgruppen (KlientInnen und KundInnen, MitarbeiterInnen, KonkurrentInnen etc.), die netzwerkartig die Organisation umgeben (können)
- Erstellung eines Mission Statements/Leitbilds
- usw.

Vor dem Hintergrund der Einmaligkeit jener Organisation, für die das Statement gemeinsam erarbeitet wird, gilt es sich - wie Abb. 3 oben zeigt - für einen positiven Prozessfortgang so mancher Fallen bewusst zu sein.

b.2.2.1. Primäre und sekundäre Inhalte im Prozess

Im Mission Statement oder Leitbild selbst gilt es im Zuge einer Richtungsfindung und gemeinsamen Ausgangsbasis als unabdingbar, sich zu überlegen, ob bzw. inwiefern folgenden Charakteristika innerhalb der Organisation eine tragende Bedeutung zukommt. Diese, hier als **Primärinhalte** bezeichneten Werthaltungen bzw. Handlungsausrichtungen im Arbeitsalltag wie ...



- Toleranz und Akzeptanz
- Soziale Integration
- Selbstwertsteigerung der Zielgruppen, KundInnen
- Konfliktbewältigung
- Prävention
- Emanzipation
- Lobbying-Verständnis

... können etwa im Falle einer Organisation des NP- bzw. SP-Bereichs hilfreiche Anhaltspunkte sein (vgl. BASSENA 2003).

Hingegen können mit den Kontexten...

- der Verbesserung bzgl. des sozialen Klimas (intern zwischen den Zielgruppen sowie nach extern mit dem Umfeld/der Umwelt)
- des Abbaus sozial-räumlicher Benachteiligungen
- der Erweiterung der Handlungsfähigkeit und Selbstständigkeit der Zielgruppen
- der Unterstützung in der Bildung von Peer- und Interessensgruppen
- der Förderung von wechselseitigem Respekt der Akzeptanz von Regeln und Wertesystemen (in sozio-kultureller Hinsicht)
- der Förderung von emotionalen, sozialen und affektiv-kognitiven Kompetenzen
- des Abbaus von Rollenklischees
- der Förderung von Kreativität und Phantasie
- der Förderung von Grob- und Feinmotorik
- der Förderung von Handlungsalternativen
- des Verzicht auf Gewalt im Handlungs- und Sprachalltag

... durchaus bereits **sekundäre Inhalte** (individuelle Mikros wie organisationsinterne Makros) transportiert werden und auch dementsprechend als **'versteckte' Ziele** angesehen werden.

b.2.3. Konkretisierungen des Arbeitsfeldes

Um ein Mission Statement/Leitbild in den alltäglichen Handlungen zu verankern, gilt es (vgl. Kap. b.2.2.) vor allem seinen Aufgabenbereich klar abzustecken.

Was gerade im Falle des „Vereins Y“ kein allzu leichtes Unterfangen ist, da diese sozial-integrative Einrichtung für Kinder und Jugendliche gleich auf drei Säulen basiert.

In ihrer Grundausrichtung ist sie zunächst - und dies ist Europa weit einzigartig - als ein Jugend- wie 'simultan' dazu auch ein heilpädagogisches Zentrum konzipiert. Der heilpädagogische Gedanke (Therapien etc.) und das Miteinander (er)leben sollen als zwei Säulen ins Denken und Handeln der Heranwachsenden Eingang finden. Die dritte Säule ist das Angebot der Nachmittagsbetreuung für die umliegenden Schulen.

Analog dem Verständnis zeitgemäßer Freizeitpädagogik werden - und das ist ein Kernpunkt - im Verein Y möglichst viele Entscheidungen bezüglich Angeboten gemeinsam mit den Zielgruppen getroffen. Selbstbestimmung und Lobbying wird so unter direkter Partizipation gelebt, demokratiepolitisch bedeutsame Aspekte unmittelbar umgesetzt.



In diesem Prozess sind die Erwachsenen idealerweise lediglich unterstützend (Ressourcen - auch im Lernprozess, Konfliktmoderation etc.) sowie beratend und begleitend, nicht aber direktiv, autoritativ oder handlungsanleitend involviert.

Möglichst alle Erwachsenen sollen sich in diesem Kontext vor allem über eine notwendige Offenheit und Sensibilität gegenüber den Problemlagen der jungen Generation(en) bei gleichzeitigem Vorleben gemeinsamer Grundeinstellungen, geltender Vorschriften bzw. Gesetze (bspw. im Jugendschutzgesetz) auszeichnen.

Von Beginn soll die Bereitschaft zu Kooperationen und Vernetzungen als erweitertes Arbeitsprinzip individueller wie strategischer Horizonterweiterung dienen.

„Identität ist nicht gleich Leitbild.“
BAUMGARTNER & HÄFELE et al. (200:49)

c. Schritte zur Entwicklung eines Mission Statements

Der allererste Schritt einer Organisationsentwicklung - und dazu ist auch der Entwurf eines Mission Statements/Leitbilds zu zählen - wird die Analyse des gegenwärtigen Zustandes der Organisation sein.

Diese **Ist-Soll- oder Diskrepanz-Analyse** ist stets mehr Interpretation, als sie Faktensammlung sein kann (vgl. KIESER 2003:51). Sie geht beim Mission Statement - vgl. Abb. 4) aus vom methodischen Zugang (Schritt/Pkt. 1-2) und endet nach den Analyse/Untersuchungspunkten (3 bis 6) in der Formulierung eines Maßnahmen-Pakets (Schritt/Pkt. 7 bis 10).

Abbildung 4: 10 Schritte zum Mission Statement/Leitbild

Methodischer Zugang	1.	Konzept-/Theorie-Wahl (Instrumente)
	2.	Analyse
	3.	Interpretation der Ergebnisse
Analyse	4.	Identifizierung von Mängeln
Untersuchung	5.	Ausarbeitung
	6.	Präsentation der Zwischenergebnisse
Maßnahmen begleitende Evaluierung	7.	Konzipierung adäquater Maßnahmen
	8.	Umsetzung
	9.	Formulierung
	10.	Evaluierung
Quelle: KIESER (2003:51), u.a.		



Die einzelnen Schritte der **Leitbildentwicklung** können in folgende **Stufen** zusammengefasst werden:⁷

1. Projekt-Skizzierung, Ziel- und & Rahmenfestlegung (Interviews zur Analyse; Bilder, Rollenspiele etc. zur erfahrbaren Verankerung in den Köpfen der Beteiligten; Bildung einer Steuergruppe für Detailkoordination und Kommunikation)
2. Erarbeitungsprozess (Einsatz verschiedener Methoden; Vielfalt anstelle von Einfach für das Etappen-Ziel der Sammlung unterschiedlichster Perspektiven)
 - 2.1. Leitbild Aussagen sollen sprachlich ausgefeilt (präzis, fassbar, nachvollziehbar) und ggf. grafisch bearbeitet sein
3. Einführung des Leitbildes und das Arbeiten damit (Abschlusspräsentation mit/vor allen Beteiligten ist gleichzeitig Auftaktveranstaltung für Umsetzung)
4. Periodische Überprüfung des Leitbilds (empfohlen: einmal pro Jahr) anhand der praktizierten Wirklichkeit sowie allenfalls Anpassung desselben (indiziert bei Geschäftsführungswechsel, Änderung der Organisationskultur...)

Zum anderen steht und fällt der Effekt eines Leitbildes aber nach viel stärker mit dem Identifikationslevel der am Prozess Beteiligten zusammen, was wiederum psychologisch betrachtet mit klar erkennbaren Zielkategorien in Zusammenhang steht.

Was es den beteiligten MitarbeiterInnen bringt, verbirgt sich also in der individuellen Bedeutung der Ziel/e/formulierungen.

Abbildung 5: Zielkategorien im Arbeitsprozess

Zielkategorie	Bedeutung für die Beteiligten
Informationsbesitz	Sie wissen (wenigstens) worum es geht
Verständnis	Sie sind es, die etwas tun müssen
Einsicht	Sie sehen Notwendigkeit ein
Unterstützung	Sie tragen es mit
Commitment	Sie machen es zu ihrer Angelegenheit
Ownership	Sie vertreten es aktiv nach außen
Quelle: GOLL (2001)	

⁷ Vgl. <http://www.neuwaldegg.at/produkte/visionentwicklung.html> bzw. etwa auch die site http://www.synnecta.de/html/produkte_u_loes/cm_leitbildentwicklung.html sowie <http://www.goll.de/fp/archiv/leistung/Leitbildentwicklung.shtml>.



d. Basiskontexte eines Mission Statements

Um den MitarbeiterInnen selbst Priorität zu geben, soll ihnen gleich zu Beginn dieses Schlusskapitels metaphorisch Platz gemacht werden, um sich und die eigenen Ideen, Perspektiven und Wünsche auch tatsächlich einbringen zu können.

Abbildung 6: Raum für Notizen

Dies bedeutet Raum für sämtliche MitarbeiterInnen des ‚Menschenhauses‘, um ihre Vorstellungen u.ä. im Mission Statement nachträglich eintragen zu können.

Dieser Raum sollte vor allem vor dem Hintergrund folgender, für die Institution spezifischer Fragenkomplexe ab:

- Was ist die allgemeine Idee, oder: warum braucht es den „Verein Y“? Was sind seine Dienstleistungen und Angebote? Was ist das individuelle Qualitätsverständnis? Wie und in welchen Intervallen wird es überprüft? Welche Ankerpunkte in der Zusammenarbeit nach Innen und Außen gibt es? Wie wird das Mission Statement eingesetzt - wie überprüft?
- Welchen der drei Ebenen gilt spezielles Augenmerk? MitarbeiterInnen, den Verein als Gesamtes oder seine Mitglieder?
- Welche der drei Bereiche derselben Institution gilt es speziell oder integrativ in ihren Funktionen abzudecken: den des Jugendzentrums, des integrativ-heilpädagogischen Bereichs oder der Lernbetreuung?

Abbildung 7: Wer? Wie? Wofür? etc.

Wer?	Der Vorschlag dieses vorliegenden Mission Statements bezieht sich auf ein Projekt des Social-Profit-„Vereins Y“, der Europa weit in einzigartiger Weise die Aufgabe eines Jugendzentrums mit angeschlossener Nachmittagsbetreuung sowie einem Integrationshaus, simpel: ein „Menschenhaus“, das eine sich im Alltag vollziehende Integration von Kindern/Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen mit/ohne Behinderungen über gemeinsam verbrachte Tagesläufe verknüpft.
Wofür? (Zweck, Ziele)	



<p>Für wen? (Ziel-gruppe)</p>	<p>Als Organisation von Eltern und Angehörigen unserer Haupt-Zielgruppe(n) sowie IntegrationsbefürworterInnen setzen wir uns auf Basis der unteilbaren Menschenrechte zum Ziel, das gemeinsamen Leben von behinderten und nichtbehinderten Menschen in die gesellschaftliche Mitte zu platzieren.</p>
<p>Welche Qualität hat Arbeit?</p>	<p>Der Lebensmittelpunkt, d.h. das Zuhause jener Menschen, die sich dort tagsüber aufhalten, liegt im unmittelbaren geographischen Einzugsbereich dieser Institution. Diese selbst weist eine Größe von .., einen MitarbeiterInnenstab von ... und eine Mitgliederzahl von ... auf.</p>
<p>Mit wem kooperieren wir?</p>	<p>Wir unterstützen unsere Zielgruppe bei der möglichst optimalen Nutzung ihrer individuellen Ressourcen, indem wir ihnen (unter Nicht-Wahrung des ökonomischen Prinzips) ein weitgehend selbstbestimmtes Handeln ermöglichen.</p> <p>Dazu stellen wir Bereiche zur Verfügung, die im Sinne des integrativen Gedankens dieses Hauses einzeln oder gemeinsam, mit oder ohne Anleitung/Betreuungsassistenz genutzt werden können.</p> <p>Unser Ziel ist die Akzeptanz des Anderen und des Anders-Seins von Menschen. Diese wollen wir innerhalb und außerhalb dieses Hauses vorleben und (lobbyistisch) weitertragen. Dazu brauchen wir die Unterstützung aller unser MitarbeiterInnen.</p> <p>[dzt. offen]</p>

d.1. Mission Statement „Verein Y“⁸ - ein Vorschlag

Der „Verein Y“ ist ein gemeinnütziger Verein und übernimmt öffentliche Aufgaben in den Bereichen: **Offene Kinder- und Jugendarbeit im Menschenhaus, integrative wie außerschulische Betreuung.**

Unsere primäre Zielgruppe sind die im Umkreis lebenden Kinder und Jugendlichen.

⁸ Als Muster für die Entwicklung eines MS/LB gibt es folgende Anhaltspunkte: Zielgruppe, Inhaltliche Grundsätze (Räumlichkeit, Offenheit, Ganzheitlicher Ansatz, Ressourcenorientierung, Freiwilligkeit, Parteilichkeit vs. Vermittlungsarbeit, Partizipation, Niederschwelligkeit, Geschlechtsspezifischer Ansatz, Präventionsarbeit, Lobbying, Vernetzung (vgl. www.agathon.cc/htmls/leit.htm).



Kurzversion des Mission Statements

Wir wollen, dass Kinder und Jugendliche - unabhängig von ihrer Einschränkung - einen anerkannten Platz in der Gesellschaft erhalten, dass sie sich entfalten und als innovative Kraft an der Weiterentwicklung der Gesellschaft mitwirken können.

a. Unsere Grundwerte

Wir stehen nach Außen und Innen für ...

- eine demokratische Grundhaltung
- das Eintreten für Menschenrechte (speziell für die Kinder- und Jugendrechte)
- die Akzeptanz der Verschiedenartigkeit von Menschen und ihren Lebensformen sowie für
- die Bereitschaft, sich respektvoll mit Personen, Themen und Anliegen auseinanderzusetzen und
- die Gleichwertigkeit der Geschlechter anzuerkennen.

Für unsere Tätigkeit heißt das ...

- Offenheit und Parteilichkeit für/gegenüber den Wünschen und Bedürfnissen, Interessen und Rechte unserer Zielgruppen
- Beteiligung unserer Zielgruppen an gesellschaftlichen Diskussions- und Entscheidungsprozessen
- Orientierung an den vorhandenen Fähigkeiten und Stärken, dem kreativen Potential unserer Zielgruppen

Von großer Bedeutung ist ...

- die Offenheit für aktuelle Entwicklungen und Innovationen
- ein professionelles und fachlich begründetes Arbeiten im und außerhalb des Vereinsnetzwerks
- ein verantwortungsvoller Umgang mit den uns zur Verfügung stehenden persönlichen Ressourcen.

b. Unsere Ziele

- Förderung der Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung
- Erweiterung von Handlungsalternativen und Entwicklung neuer Perspektiven
- Politische Partizipation und öffentliche Einflussnahme



c. Unsere Leistungen

Den Zielgruppen bieten wir ...

- Orientierungshilfe für persönliches Handeln
- ein kontinuierliches, stabiles und professionelles Beziehungsangebot
- soziale und integrative Lernangebote aus der alltäglichen Begegnung heraus
- Hilfe in der Initiierung und Durchführung von Projekten, Veranstaltungen
- niederschwellige Informations- und Beratungskontexte

Diese Angebote sind verknüpft mit ...

- sozialpolitischem Lobbying und Öffentlichkeitsarbeit
- regionaler Vernetzung
- Angebot von Praktikumsplätzen

d. Zusammenarbeit und Vernetzung

e. Unsere Kultur

Wir sind eine Non-Profit Organisation mit gewachsenen Strukturen und Arbeitsbereichen, die es uns aber gleichzeitig erlauben, den sich schnell ändernden Bedürfnissen der Zielgruppen und den sich wandelnden gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen flexibel Rechnung zu tragen.

Wir erfahren Vielfalt als Bereicherung.

Wir legen Wert auf Feedback und ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung. Wir vertrauen auf die fachliche Kompetenz der MitarbeiterInnen. Darauf basiert unsere Zusammenarbeit genauso wie auf einer Diskussionskultur, die auch Kritik und Konflikte ermöglicht. In inhaltlichen Fragen und in der Teamarbeit streben wir partnerschaftliche Lösungen an.

Widersprüche und Ambivalenzen wollen wir beim Namen nennen. Wir sehen es als Herausforderung, sie nach Möglichkeit aufzulösen. Nicht zuletzt deshalb verstehen wir uns als „lernende Organisation“.

Alle MitarbeiterInnen sollen innerhalb der gegebenen Arbeitsteilung mitentscheiden können und eigenverantwortlich handeln (vgl. HABERLEITNER e al. 2003). Dies dient der Motivation und Kreativität.

Dafür sind verlässliche Strukturen, klare Entscheidungsabläufe und verbindliche Vereinbarungen auf allen Ebenen notwendig.



Literatur & Linkliste

- BASSENSA STUWERVIERTEL (2003): Jahresbericht. Wien: Selbstverlag.
- BAUMGARTNER, I., HÄFELE, W., SCHWARZ, M., SOHM, K. (2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. Wien: Haupt, 191S.
- DRUCKER, P. (1986): Innovationsmanagement für Wirtschaft und Politik, ©1985. Düsseldorf-Wien: Econ, 395S.
- DRUCKER, P. (1997): Management in turbulenter Zeit, ©1980. Düsseldorf-München: Econ, 240S.
- ENGELHARDT, H. D. (1999): Organisationsmodelle. Ihre Stärken - ihre Schwächen. Augsburg: Ziel, 144S.
- ENGELHARDT, H. D., GRAF, P., SCHWARZ, G. (2000): Organisationsentwicklung. Augsburg: Ziel, 164S.
- GEIßLER, H. (1996): Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.67-78.
- GOLL, H.W. (2001): Change-Management - Den Wandel aktiv steuern. In: SYNERGIEN. MAGAZIN FÜR DAS KOOPERATIONS UND FRANCHISEMANAGEMENT (Nr. 3/2001). URL: www.goll.de/fp/archiv/leistung/ChangeManagement.shtml [2003-07-18]
- GRAF, P., SPENGLER, M. (2000): Leitbild- und Konzeptentwicklung. Hergensweiler: Ziel, 187S.
- GRÜNDL, R. (2003): Die Kunst nicht zu lernen - oder manchmal doch! Erfahrungen mit organisatorischem Lernen. In: Soziale Kompetenz im Wandel (Vortrag auf dem Kongress Team Dr. Rosenkranz, Jänner 2003 in Bad Griesbach), 25S. URL: http://www.team-rosenkranz.de/downloads/vortrag_gruendl.pdf [2003-1-25].
- HABERLEITNER, E., DEISTLER, E. UNGVARI, R. (2003): Führen, Fördern. Coachen. So entwickeln sie die Potentiale ihrer Mitarbeiter, ©2001. München: Piper (=TB 3931), 267S.
- HEITGER, B. (1996): Chaotische Organisationen - organisiertes Chaos? Der Beitrag des Managements zur lernenden Organisation. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.111-124.
- KIESER (2003): Organisationsgestaltung (Manuskript), 62S. URL: <http://lst-kieser.bwl.uni-mannheim.de/home/kieser/Downloads/SS03/Gestaltung/62> [2003-11-25].
- KLEVE, H. (2003): Postmodernes Wissen und soziale Arbeit. URL: <http://www.ibs-network.de/ferkel/januar-2003-postmodernes-wissen.shtml> [2003-06-26].
- KLOCKE, U. (2003): Einführung in die Organisationspsychologie, 7S. URL: http://www.psychologie.hu-berlin.de/orgpsy/lehre/haupt/fohlen/vlue_einf/13.pdf [2003-12-20].
- KOSTKA, C., MÖNCH, A. (2002): Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München-Wien: Hanser, 124S.
- LEC, ST.J. (1996): Unfrisierte Gedanken. Frankfurt: Zweitausendeins, 511S.
- LYOTARD, J.-F. (1994): Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, ©1979. Wien: Passagen (=EP 7), 193S.
- MATURANA, H. (1994): Was ist Erkennen? München-Zürich: Piper, 244S.
- MOHLER, A. (1992): Die 100 Gesetze erfolgreicher Mitarbeiterführung, ©1987. Frankfurt-Berlin: Ullstein (=TB 34921), 260S.
- NETHÖFEL, W. (2003): Pfarrberufsbilder. Inhalt, Form, Sitz im Leben, 17S. URL: <http://www.staff.uni-marburg.de/~nethoefe/Texte/eisenach.pdf> [2003-11-25].
- OSSIMITZ, G. (2004): Qualitative Systemwissenschaften, ©1998, 87S. URL: <http://www.uni-klu.ac.at/~gossimit/lv/usw00/skr/pdf/kapitel1.pdf> [2004-02-26]
- RIECKMANN, H. (1996): Organisationsentwicklung - von der Euphorie zu den Grenzen. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.125-144.
- ROSENSTIEL, L. VON (2004): Betriebsklima geht jeden an (inkl. Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas), ©1992. München, 112S. URL: <http://www.stmas.bayern.de/arbeit/betrklm.pdf> [2004-04-14]
- SATTELBERGER, TH. (1996a): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.11-56.
- SCHLÖDER, B. (2003): Möglichkeiten zu Steuerung der Organisationsentwicklung, ©2001. In: BAGSO-NACHRICHTEN-ONLINE (Ausg. 02), 8S. URL: http://www.bagso.de/882/01_3_04.htm [2003-11-25].
- STRODTOLZ, I. (2004): Qualitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick, 9S. URL: <http://www.qualitative-research.net/organizations/or-qm-d.pdf> [2004-01-22].
- UMLAUF, K. (2003): Leitbilder als Instrument der Profilierung und kommunalpolitischen Verankerung öffentlicher Bibliotheken. In: BERLINER HANDREICHUNGEN ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT UND



- BIBLIOTHEKARAUSBILDUNG (H.55). Humboldt-Universität zu Berlin, 37S. URL: <http://www.bibliotheksmangement.de/leitbild.pdf> [2003-11-25].
- WELSCH, W. (1994), ed.: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion. Berlin: Akademie, 324S (Einleitung: S.1-43).
- ZIEHMANN, NN. (2003): BWL, Organisation, Organisationsentwicklung, 13S. URL: <http://www.stud.uni-siegen.de/fsr5/skripte/ziehmann/oentwik.doc> [2003-12-20].

Leitbild-Websites u.a. [2004-04-29]

- <http://drk.de/generalsekretariat/leitbild.html>
- <http://primawera.com/Angebote/Organisationsentwicklung/Leitbildentwicklung.htm>
- <http://www.agathon.cc/htmls/leit.htm>
- <http://www.betrifftintegration.at/ioe/vereinscharta/index.htm>
- <http://www.jugendzentren.at/about/leitbild>
- <http://www.mii.at/miiWeb/deutsch/Unternehmen/missionstatement>
- <http://www.neuwaldegg.at/produkte/visionsentwicklung.html>
- http://www.synnecta.de/html/produkte_u_loes/cm_leitbildentwicklung.html
- <http://www.vitaminb.ch./ratgeber/bausteine>
- <http://www.vitaminb.ch/pdf/BausteinLeitbild.pdf>
- <http://www.volker-rudat.de>

