

Zur zentralen Rolle der Erwachsenenbildung bei der Entwicklung und Vermittlung von Leitbildern ausgewählter Nichtregierungsorganisationen

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie an der Fakultät für
Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft der Universität Hamburg

- angenommen durch den Promotionsausschuss des Fachbereichs Erziehungswissenschaft
auf seiner Sitzung am 11.05.2011 -
Datum der Disputation war der 30.11.2011

Betreuende Hochschullehrer:

Prof. Dr. Peter Faulstich, Universität Hamburg
Prof. Dr. Helmut Bremer, Universität Duisburg-Essen

vorgelegt von
Dipl.-Pädagoge
Reinhold Meimberg
aus Marburg/Lahn

Hamburg im April 2011

INHALT

Vorwort	6
I. Einführung	8
1. Leitbilder in der Wirtschaft, in öffentlicher Verwaltung, in Institutionen sowie in gesellschaftlichen Vereinigungen und Verbänden	
2. Zur Spezifität der Leitbilder von Organisationen, deren Wirken ethisch geprägt und nichtstaatlich begründet ist	
3. Die Qualität von Leitbildern in Nichtregierungsorganisationen - warum ist sie anders als in Industrie und öffentlichem Raum?	
II. Stand der Leitbildforschung unter Bezug auf den Qualitätsdiskurs in der Erwachsenenbildung: sozialwissenschaftliche Theoriesegmente	13
1. Organisationssoziologische Perspektiven	15
1.1. Begriffswandel im Lauf der Zeit: Begründungen und Funktionen von Leitbildern	16
1.2. Organisationales Lernen als Haupt-Triebfeder für einen Leitbildprozess	22
1.3. Leitbilder in Wirtschaftsunternehmen, in ökonomisch und weltanschaulich geprägten Interessenverbänden und bei staatlichen Einrichtungen - eine definitorische Annäherung über verschiedene Leitbildfunktionen	25
1.4. Nichtregierungsorganisationen - eine definitorische Annäherung	30
1.5. Leitbilder und Qualitätsdenken in Nichtregierungsorganisationen	36
1.5.1. Messbarkeit der Qualität von Leitbildern	41
1.5.2. Reflexivität der Qualitätskriterien von NGO-Leitbildern	46
<i>Zusammenfassung</i>	52
2. Zentrale Aspekte der Leitbildforschung aus dem Blickwinkel der Erwachsenenbildung	54
2.1. Unterschiedliche Lernprozesse während der Leitbildentwicklung	55

2.1.1. Individuelle Lernprozesse in der Form subjektorientierten Lernens	56
2.1.2. Interpersonale Lernprozesse	58
2.1.3. Organisationales Lernen	61
2.1.4. Funktionen der Leitbilder beim organisationalen Lernen	63
2.2. Zur Qualität von Lern- und Vermittlungsprozessen in der Erwachsenenbildung	64
2.3. Qualitätsforschung in der Erwachsenenbildung von der Produktbezogenheit hin zu subjektorientierter Qualitätsbeurteilung	71
2.4. Subjektorientierte Qualitätskriterien in Leitbildvermittlungsprozessen	78
<i>Zusammenfassung</i>	81
 3. Einfluss verschiedener AkteurInnen auf die Prozessdynamik im Leitbildentwicklungsprozess und in der Vermittlung von Leitbildentwürfen	83
3.1. Phase 1: Leitbildentwicklung durch die "ExpertInnen"	85
3.2. Phase 2: Leitbildvermittlung an AdressatInnen erster und zweiter Ordnung	86
3.3. Phase 3: Stabilität des Leitbildes zum Zeitpunkt seiner Verabschiedung und Beginn einer neuen Leitbilddynamik	89
<i>Zusammenfassung</i>	90
 III. Organisationskulturelle Integration von Leitbildern in NGOs und Ableitung von Qualitätskriterien für ihre politische Umsetzung	92
1. Unterschiedliche Ansätze zum Verständnis organisationaler Kultursysteme	92
2. Merkmale organisationskulturell erfolgreich integrierter Leitbilder	94
3. Existenz eines Leitbildes - ein Kriterium für die Qualität der NGO?	97
4. Qualitätskriterien eines Leitbildes	99
4.1. personenbezogene Qualitätskriterien	99
4.2. inhaltsbezogene Qualitätskriterien	100
4.3. Qualitätskriterien für Arbeitstechniken und Methodik der NGOs	101
<i>Zusammenfassung</i>	103

IV. Subjektwissenschaftliche Konzepte der Erwachsenenbildung in verschiedenen Phasen der Leitbildentwicklung bei NGOs	105
1. Ergebnisorientierte Gestaltung des Leitbildentwicklungsprozesses als eine Form des organisationalen Lernens von NGOs	105
1.1. Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ohne Aufgabe der eigenen Ziele	106
1.1.1. Anpassung an verändertes politisches Umfeld der NGO	107
1.1.2. Anpassung an veränderte gesellschaftliche Umstände	108
1.1.3. Positionsbekräftigung in Phasen der Verunsicherung	109
1.2. Veränderungslernen als Form reflexiven organisationalen Wandels in der Leitbildentwicklung	109
1.3. Reflexive Organisationsentwicklung in krisenerfahrenen und vorausschauenden NGOs	111
1.4. Qualitätsfaktoren für organisationale Lernprozesse	112
1.4.1. Einhaltung vereinbarter Interaktionsregeln	113
1.4.2. Professionelle Methoden der Erwachsenenbildung	113
1.4.3. Nachhaltigkeit organisationaler Lernprozesse	114
<i>Zusammenfassung</i>	<i>116</i>
2. Stabile Kommunikationsstrukturen und subjektorientierte Didaktik der Erwachsenenbildung als Basis für die Entwicklung eines Leitbildes	118
2.1. Implementierung einer verlässlichen innerorganisatorischen Kommunikationsstruktur für den Diskurs über Ziele und Strategien	118
2.2. Operationalisierung lerntheoretischer Begriffe in einer subjektorientierten Didaktik während der einzelnen Phasen der Leitbildentwicklung	120
3. Relevanz erwachsenenpädagogischer Gestaltung von individuellen, interpersonalen und organisationalen Lernprozessen für die Leitbildentwicklung	122
3.1. Prägung des organisationalen Lernprozesses durch die am Gemeinsamen orientierte interpersonale Lernanordnung in der Expertengruppe	123
3.2. Auswirkungen erwachsenenpädagogischer Qualität der Vermittlungsphase für die Akzeptanz des neuen Leitbildes	126
3.3. Fragen an die zentrale Rolle der Erwachsenenbildung im Leitbilddiskurs	128
<i>Zusammenfassung</i>	<i>129</i>

V.	Forschungsdesign: Fragestellung, Aufbau, methodische Realisation und erste Erkenntnisse zur Forschungspraxis	131
1.	Ausgangspunkt und zentrale Fragestellungen	131
2.	Mit Qualität vom Entwurf zum erfolgreichen Leitbild einer NGO	132
3.	Erwachsenenpädagogische Qualität des Leitbildvermittlungsprozesses	133
4.	Zur Methodik der Untersuchungsschritte	133
5.	Auswahl und Gewinnung der Nichtregierungsorganisationen	134
5.1.	Kontaktaufnahme zu geeigneten NGOs	135
5.2.	Arbeitsschwerpunkte der NGOs	136
5.3.	NGOs mit aktiver Mitarbeit von Ehrenamtlichen	137
5.4.	Ausgewählte Nichtregierungsorganisationen	137
6.	Leitbildentwürfe von ExpertInnen des NGO-Anliegens	139
6.1.	Auswahl der ExpertInnen für die Leitfadeninterviews	140
6.2.	Durchführung der Interviews: Leitfaden, Probeinterviews, Transskription	141
6.3.	Qualitative Experteninterviews	142
7.	Forschungsfeld „Veranstaltungen mit NGO-Mitgliedern“: Beteiligung der NGO-Angehörigen am Leitbildprozess	144
7.1.	Exploration der Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter	144
7.2.	Teilnehmende Beobachtung und Befragung der NGO-Angehörigen	145
VI.	Von der Leitbildqualität im Entwurfsstadium bis zur andragogischen Qualität des Leitbildvermittlungsprozesses	150
1.	Datenerhebung in den verschiedenen Phasen der Leitbildentwicklung	151
2.	Qualitativ aufbereitete Experteninterviews zu den NGO-Leitbildentwürfen	151
2.1.	Individuelle Intentionen der leitbildentwickelnden Personen	151
2.2.	Empirische Auswertung der Interviews: Qualitative Inhaltsanalyse	154
2.3.	Vorläuferleitbild	157
2.4.	Anlässe für die Entwicklung eines Leitbildes	159
2.5.	Einfluss und Kompetenzen der ExpertInnen im Leitbildentwicklungsteam	163
2.6.	Kernziele und Grundüberzeugungen der ExpertInnen	170
2.7.	Die inhaltlichen Leitziele	175
2.8.	Vorstellungen zur Leitbildumsetzung	179
2.9.	Qualitätskriterien für ein "gutes" NGO-Leitbild	184
	<i>Zusammenfassung</i>	<i>191</i>

3.	Untersuchung des Leitbildvermittlungsprozesses zum Zweck der Exploration von erwachsenenpädagogisch relevanten Qualitätskriterien	193
3.1.	Pädagogische und fachliche Kompetenz der Vermittlungspersonen	194
3.2.	Zur didaktischen Gestaltung des Leitbildvermittlungsprozesses	203
3.3.	Motivations- und Orientierungswirkung von Leitbildern in NGOs	212
3.4.	Subjektorientierte Merkmale von Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder	220
3.5.	Über subjektorientierte Bedingungen der Leitbildvermittlung	223
	<i>Zusammenfassung</i>	228
VII.	Besondere Eignung subjektorientierter Didaktik der Erwachsenenbildung für den Prozess der Entwicklung von Leitbildern	232
VIII.	Weiterführende Forschungsansätze	236
IX.	Verzeichnis der Anlagen, Abbildungen und Tabellen	239
1.	Textliche Anlagen:	
	Anlage 1.1: Kriterien für die Auswahl der ExpertInnen zu einem Interview	239
	Anlage 1.2: Interviewleitfaden "ExpertInnen-Interviews"	240
	Anlage 1.3: Transskribierte Texte der vier ExpertInneninterviews	244
	Anlage 1.4: Protokolle der "Teilnehmenden Beobachtung" der Leitbildvermittlungsveranstaltungen	335
	Anlage 1.5: Fragebogen "Teilnehmendenbeurteilung Leitbildvermittlung"	336
	Anlage 1.6: Kriterienkatalog für den Prozess, die AkteurInnen und die Qualität neuer Leitbilder	343
2.	Verzeichnis der Abbildungen	347
3.	Verzeichnis der Tabellen	348
4.	Elektronische Anlage (DVD): Statistiken und Tabellen aus SPSS, jpeg.-Dateien	349
IX.	Literaturverzeichnis	350

Vorwort

Ein Leitbild soll seinen LeserInnen* verdeutlichen, von welchen Grundgedanken sich ein Unternehmen oder eine Organisation leiten lässt. Um LeitbildadressatInnen aber nicht nur kurzfristig mit einem kleinen „Feuerwerk der Sympathiewerbung“ zu beeindrucken, sondern sie langfristig als Mitglied oder KundIn zu gewinnen, sollte das Leitbild selbst bestimmte Kriterien erfüllen, die den LeserInnen signalisieren: Der Inhalt ist ernst gemeint und man wirbt damit um mich! Das gilt gleichermaßen für Wirtschaftsunternehmen, für staatliche Institutionen und für werte- und mitgliedergebundene Organisationen. Weil aber letzteren der ökonomische Sinngehalt oder der gesetzlich verankerte Zweck fehlt und sie stattdessen im Rahmen ihres gesellschaftspolitischen Engagements ethischen Werten und deren weitgehender Unterstützung durch ihre Mitgliedschaft verpflichtet sind, kommt dort dem Leitbild und seiner Akzeptanz durch die Organisationsangehörigen eine besondere Wichtigkeit zu. Denn ein erfolgreiches Leitbild ist ein wichtiger Aspekt der Qualität einer Organisation, und zwar der Qualität ihres öffentlichen Auftritts und ihres zielgerichteten Handelns. Folglich ist es zum Zweck der Qualitätsoptimierung für Organisationen höchst sinnvoll, sich mit besonderer Sorgfalt der Entwicklung eines Leitbildes und seiner Vermittlung an ihre AdressatInnen zu widmen.

Eine Leitbildforschung als wissenschaftliche Disziplin gibt es zwar nicht, aber Forschungsansätze zu Leitbildern werden in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen verfolgt wie z.B. in der Betriebswirtschaftslehre, der Schulforschung oder in den Untersuchungen zur Technikfolgenabschätzung¹. Die Diskussion über Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement ist dagegen viel breiter angelegt,

* Es wurde in dieser Forschungsarbeit versucht, geschlechtsneutrale Substantive oder das Gerundium zu benutzen, wenn damit sowohl die weiblichen als auch die männlichen Personen einer Gruppe gemeint sind. Wenn es solche Ausdrucksformen nicht gab und die Verwendung des großen I zu Wortentstellungen geführt hätte, sind mit den dann verwendeten männlichen Form ausdrücklich auch die weiblichen Personen dieser Gruppe gemeint.

¹ Beispiele: Knassmüller, Monika: Unternehmensleitbilder im Vergleich (2005) – Mandel, Schewa: Wirksamkeit der Leitbilder von Schweizer Gymnasien (2006) - Barben, Daniel: Leitbildforschung – in: Bröckler, Stephan / Simonis, Georg / Sundermann, Karsten (1999), Seite 167 - 182

besonders in der Weiterbildung hat der Qualitätsdiskurs² nach der Jahrtausendwende erheblich an Intensität zugenommen.

Mit der vorliegenden Forschungsarbeit wurde nun versucht, die Bedeutung von Leitbildern für die Qualität des zielgerichteten Handelns von Nichtregierungsorganisationen und für die Qualität der Unterstützung durch die Mitgliedschaft zu untersuchen. Dies deshalb in Nichtregierungsorganisationen, weil diese in besonders hohem Maße ihren gesellschaftspolitischen Zielen verpflichtet und auf die Unterstützung durch ihre Mitgliedschaft angewiesen sind. Dazu wurde zunächst der Prozess der Entwicklung von Leitbildentwürfen, der in den Organisationen jeweils einer Gruppe von ExpertInnen anvertraut war, mit Hilfe qualitativer Methoden empirisch erforscht. Ziel dieser Untersuchungsphase war die Exploration von Qualitätskriterien für erfolgreiche Leitbilder. Im Anschluss daran wurde die erwachsenenpädagogische Qualität des Vermittlungsprozesses durch teilnehmende Beobachtung und durch die Befragung von Organisationsangehörigen untersucht, um die Bedeutung der Erwachsenenbildung in der innerorganisationalen Interaktion zu bewerten und um erwachsenenpädagogisch relevante Qualitätskriterien für den Prozess der Vermittlung von Leitbildentwürfen zu explorieren.

² Beispiele: Ehses, C. / Heinen-Tenrich, J. / Zech, R.: Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen (2002) – Thiele, Andrea: Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (2004) - Markert, Werner (Hrsg.): Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung (2006) - Gnahn, Dieter: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung jenseits von ISO und EFQM (2006) u.a.

I. Einführung

Leitbildern begegnen wir im Alltag als politisch interessierte oder gesellschaftlich engagierte BürgerInnen, als aufgeklärte VerbraucherInnen oder KundInnen und in unserem Privatleben eher selten. Es sei denn, wir suchen bewusst danach. Interessiert man sich mehr als die Allgemeinheit für das Leitbild eines Unternehmens oder einer Organisation, wird man gelegentlich im Internet fündig, wenn man auf der entsprechenden Homepage unter dem Menüpunkt "Wir über uns" Informationen über die Geschichte, den Stammsitz oder die zentralen Handlungsfelder der Homepage-Betreibenden abrufen. Dort findet sich manchmal ein Leitbild in Textform. Dieses soll ebenso wie die Präsentation der Gründergeneration, einiger Fotos vom Haupt-"Produkt" oder der wichtigsten Adressdaten der Zentrale einen schnellen und positiven Eindruck von den Homepage-Betreibenden und ihrem Treiben geben. Oder man bekommt auf die Anforderung von Informationsmaterial bei einem Unternehmen, einer speziellen Behörde oder einem Verband als Antwort neben einem Stapel mit Projektbroschüren, Jahresberichten und Werbe-Aufklebern auch ein Faltblatt zugesandt, das unter der Überschrift "Unser Leitbild" ethisch hochwertige Ziele für das Handeln der Absendenden enthält und entsprechende moralische Handlungsanweisungen für alle Mitarbeitenden und Mitglieder auflistet. Eher selten kommt es vor, dass man in einem Krankenhaus in kirchlicher oder weltanschaulicher Trägerschaft beim Aufnahmegespräch einen kleinen Prospekt mit dem Leitbild des Trägervereins ausgehändigt bekommt. Es mag zwar einige Kranke in ihrer inneren Erregung angesichts der bevorstehenden medizinischen Maßnahmen beruhigen, wenn sie lesen, dass nicht nur die Klinikleitung, sondern auch alle Mitarbeitenden nur das Beste für sie erreichen wollen. Aber ob das Leitbild des Krankenhauses über diese Beruhigungsfunktion hinaus eine Orientierungshilfe für die kranken Menschen mit ihrer ungewissen, nahen Zukunft sein kann, muss in Zweifel gezogen werden. Gelegentlich hängt auch in einer Einrichtung der Erwachsenenbildung oder in einem Seniorenzentrum das aus wenigen Kernsätzen bestehende Leitbild in einem Wechselrahmen an der Wand im Eingangsbereich des Hauses. Alle diese Leitbild-Begegnungen geschehen meistens ungeplant. So können wir davon ausgehen, dass solche Leitbilder bei ihrer eher zufälligen Wahrnehmung durch die AdressatInnen auch ihre Orientierungs- oder Leitfunktion nur sehr lückenhaft und auf keinen Fall die gesamte AdressatInnengruppe umfassend erfüllen

können. Sie sind also bei VerbraucherInnen und KonsumentInnen wenig bekannt und können so kaum eine größere Wirkung entfalten. Und wer die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei manchen Unternehmensankündigungen schon einmal erfahren hat, der kann mit einiger Berechtigung vermuten, dass die Qualität von Unternehmenshandeln und Aufgabenerfüllung durch ein öffentlichkeitswirksam präsentiertes Leitbild häufig kaum beeinflusst sind. Um so mehr drängen sich Fragen dergestalt auf, warum eigentlich immer mehr Leitbilder an die Öffentlichkeit gelangen, wer sie formuliert hat und welche Ziele damit verfolgt werden. Wie und in welchem Maße lassen sich KundInnen, Hilfesuchende und Organisationsangehörige von solchen Leitbildern leiten, wenn sie Angebote und Dienstleistungen von Unternehmen, Organisationen und Verbänden in Anspruch nehmen? Haben diese Menschen in einem interaktionistischen Sinn auch Einfluss auf die Gestaltung dieser Leitbilder?

Allerdings unterscheiden sich Leitbilder von Unternehmen oder von Wohlfahrtsverbänden häufig von den Leitbildern solcher gesellschaftlicher Organisationen, die ihren Einfluss vor allem auf eine zahlenmäßig große und selbstbewusste Mitgliedschaft gründen. Dabei handelt es sich um Organisationen, deren ethische Prägung und deren Wirken sich vor allem darauf beruft, dass man in Vertretung ihrer engagierten Mitgliedschaft das Fehlen staatlichen Handelns glaubt kompensieren zu müssen - wie beispielsweise im Natur- und Umweltschutz und in der Tarifpolitik. Oder man wendet sich direkt gegen staatliches Handeln wie z.B. in der Ausländerpolitik. Bei solchen Organisationen ist vor allem ein Leitbild erforderlich, das für die manchmal zwischen weniger als Hundert oder bis zu bisweilen viele tausende Menschen umfassende Mitgliedschaft und für die bis zu 600.000 Fördermitglieder³ eine stabilisierende Orientierung leistet. Die Unterschiede zwischen Unternehmensleitbildern und den Leitbildern von sogenannten Nicht-regierungsorganisationen (im internationalen Sprachgebrauch: **Nongovernmental-Organization = NGO**)⁴ bestehen zum Einen in der Art ihrer Entstehung und zum Anderen im ausformulierten Umfang und in der Konkretion der formulierten Ziele. Der bedeutsamste Unterschied scheint aber darin zu liegen, dass der Erfolg von Wirtschaftsunternehmen, Verbänden oder Institutionen unabhängig von einem Leitbild einzig und allein von der schlichten Bilanz darüber abhängt, ob die

³ Beispiel hier: Greenpeace e.V.

⁴ im folgenden Text wird meistens die gleichbedeutende Abkürzung NGO benutzt

VerbraucherInnen und KundInnen deren Produkt verwenden oder nicht. Im Gegensatz dazu sind bei NGOs das Leitbild und die zu seiner Verwirklichung durchgeführten Aktionen das eigentliche "Produkt" aller Anstrengungen, für das sich die Mitgliedschaft und die SympathisantInnen engagieren oder nicht. Aber für alle "Anbieter" gilt, egal ob Wirtschaftsunternehmen oder NGO: Wessen Produkt bei den AbnehmerInnen kein Interesse findet, der wird bald vom Markt der öffentlichen Wahrnehmung verschwunden sein.

Leitbilder, Visionen, Grundsatzprogramme müssen auch immer wieder den sich verändernden Rahmenbedingungen in Politik, Gesellschaft und Weltanschauung angepasst werden, wenn sie den Menschen in der jeweiligen Zeit eine aktuelle Orientierung geben wollen. So geben sich beispielsweise auch Parteien und Gewerkschaften in Deutschland der Nachkriegszeit alle zehn bis zwanzig Jahre ein neues Grundsatzprogramm,⁵ weil sich die für das Land wichtigen Themen im Laufe der Zeit verändern: Der Wiederaufbau des Landes nach dem II. Weltkrieg, die Liberalisierung der Gesellschaft in den 70-er Jahren, die Integration von Zuwandernden im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Aufschwung, die Entstehung vollkommen neuer Politikfelder wie der Umweltschutz, die Förderung erneuerbarer Energien, die Auslandseinsätze der Bundeswehr oder die wirtschaftlichen Probleme im Zusammenhang mit der Globalisierung über die Jahrhundertwende waren nur einige Anlässe, zu denen bestehende gesellschaftliche Organisationen neue Positionen erarbeiten mussten. Dabei wollten sie den Menschen durch ihre Leitbilder eine neue Orientierung bieten. Darüber hinaus sind auch viele neue Vereinigungen entstanden, die erstmalig aufgekommene und meistens umstrittene Themen erfolgreich auf die politische Tagesordnung zu setzen versucht haben, wie z.B. das globalisierungskritische Netzwerk "attac".

Zusammenfassend können als die wichtigsten Unterschiede zwischen Unternehmens-, Verbands- oder Institutionsleitbildern einerseits und den Leitbildern von

⁵ **CDU**: Ahlener Programm 1947, Hamburger Programm 1953, Berliner Programm 1968, 1. Grundsatzprogramm 1978, 2. Grundsatzprogramm Hamburg 1994 und "Freiheit und Sicherheit" - Grundsätze für Deutschland 2007; **SPD**: Eisenacher Programm 1869, Gothaer Programm 1875, Erfurter Programm 1891, Heidelberger Programm 1925, Godesberger Programm 1959, Berliner Programm 1989 (geändert in Leipzig 1998), Hamburger Programm 2007 und das Dresdner Programm 2009; **DIE GRÜNEN**: 1. Bundesprogramm 1980, "Umbau der Industriegesellschaft" 1986, "Leitgedanken für eine Zivilisierung der Außenpolitik" 1995 und "Die Zukunft ist Grün" 2002; **FDP**: Freiburger Thesen 1971, Liberales Manifest für eine Gesellschaft im Umbruch 1985, Wiesbadener Grundsätze für die liberale Bürgergesellschaft 1997 und das Bürgerprogramm 2002

NGOs andererseits benannt werden:

- Leitbilder von wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen, von durch Gesetz oder staatliche Stellen begründeten Institutionen oder von gesellschaftlichen Interessengruppen gegründeten Verbänden sind in der Regel durch die wirtschaftlichen Interessen oder die ethischen Grundüberzeugungen der Gründungsgeneration oder der heutigen EigentümerInnen und weniger durch die KundInnen oder die Zielgruppen des institutionellen oder Unternehmenshandelns bestimmt. Im klaren Gegensatz dazu sind mitglieder- und spendenorientierte NGOs bestrebt, dass ihre Organisationsmitglieder und spendierfreudige SympathisantInnen im Leitbild eine Annäherung an ihre eigenen Werte finden. Bezüglich dieser persönlichen Werte, der gesellschaftspolitischen und weltanschaulichen Einstellungen muss das NGO-Leitbild eine die Menschen öffnende Orientierung geben, wenn diese zur aktiven Unterstützung gewonnen werden sollen.
- In Unternehmen, Institutionen und Verbänden werden Leitbilder in der Regel durch Führungskräfte oder extra dazu bestimmte Gremien erarbeitet. Aber schon *Wendisch*⁶ weist bei der Formulierung eines Leitbildes durch die Geschäftsführung in Wirtschaftsunternehmen auf die Gefahr hin, dass bei diesem Verfahren "... *die Potentiale für die gemeinsame Entwicklung des Leitbildes im Großen und Ganzen ungenutzt*" bleiben. Dagegen sollten NGOs verstärkt darauf achten, dass möglichst viele Menschen an der Erarbeitung eines neuen Leitbildes mitwirken. Das sollten an einer Mitwirkung interessierte Teile der Mitgliedschaft und vielleicht sogar einzelne Personen aus der sympathisierenden Unterstützendszene sein. Denn dies würde ihre Identifikation mit der NGO und ihre Bereitschaft zur Unterstützung stärken. Im Idealfall wirken deswegen in NGOs nicht nur deutlich mehr Menschen an einem neuen Leitbild mit als in einem ökonomisch orientierten Unternehmen, sondern es sind häufig auch diejenigen, die später AdressatInnen des leitbildgesteuerten Handelns einer NGOs sind.
- In einem eignergeführten Unternehmen ist meistens nur ein kleiner Personenkreis mit der Erarbeitung eines Leitbildes betraut, das den Angestellten und der Öffentlichkeit anschließend präsentiert wird. Man kann also hier bezogen auf die Gesamtheit aller vom Leitbild Betroffenen nicht von einem demokratischen Entstehungsprozess sprechen. In einer mitgliederorientierten NGO dagegen folgt die Entwicklung eines Leitbildes wahrscheinlich schon deshalb eher demokratischen

⁶ Wendisch, Nathalie (2002), Seite 176

Strukturen, weil mehr Beteiligten die Möglichkeit geboten wird, in einem interaktiven Prozess ihre Vorstellungen von einem künftigen Leitbild einbringen.

Natürlich bestimmt die Anzahl der Beteiligten und deren Position im Machtgefüge einer Organisation nicht alles in der Prozess- und Ergebnisqualität der Leitbildentwicklung. Aber die größere Anzahl der Beteiligten verspricht auf jeden Fall eine höhere Akzeptanz für das letztendlich verabschiedete Leitbild einer NGO.

Die Identifikation der Mitarbeitenden und der Mitgliedschaft mit einem NGO-Leitbild hat also für die Qualität und den Erfolg der gesellschaftspolitischen Arbeit eine viel größere Bedeutung als die Kenntnis der KundInnen von einem Leitbild in einem Wirtschaftsunternehmen. Für die NGO-Angehörigen selbst und für ihre Identifikation mit einem Leitbild haben sowohl Form und Ausmaß ihrer Beteiligung an seiner Entwicklung als auch die Qualität der Leitbildinhalte eine hohe Bedeutung. Und auch die Einflussmöglichkeiten dieses Personenkreises auf die Entwicklung eines neuen Leitbildes sind in den NGOs in der Regel vielfältiger als in Unternehmungen oder Institutionen. Deswegen verspricht eine Untersuchung des Entstehungsprozesses von Leitbildern in NGOs und eine eingehende Betrachtung des Vermittlungsgeschehens an die AdressatInnen differenzierte Erkenntnisse über das Vorhandensein eines Qualitätsbewusstseins für ein leitbildgesteuertes Handeln der NGO-Angehörigen. Dieser Einblick in die beiden Forschungsbereiche „Leitbild“ und „Qualität“ kann deshalb auch von großem Nutzen für andere NGOs sein, die ein Leitbild zu entwickeln oder zu überarbeiten beabsichtigen. Deswegen sollen die Leitbildqualität und die erwachsenenpädagogische Qualität des Vermittlungsprozesses an die NGO-Angehörigen Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit sein.

II. Stand der Leitbildforschung unter Bezug auf den Qualitätsdiskurs in der Erwachsenenbildung: sozialwissenschaftliche Theoriesegmente

Der Begriff "Leitbild" ist eher zögerlich auf die Welt gekommen und er war nicht immer leicht von den verwandten Begriffen "Vorbild" und "Ideal" zu unterscheiden. Erstmals hat *Ludwig Klages*⁷ 1906 in seinem Aufsatz "Das persönliche Leitbild" in den Graphologischen Monatsheften den Begriff des Leitbildes benutzt, um den Ausdruck der menschlichen Handschrift an den der Persönlichkeit innewohnenden Idealen zu messen. Später hat ihn auch *Alfred Adler* 1928 in seine Schriften übernommen und zwar "... als individual-psychologischen Begriff für das konkrete Vorbild ... , von dem ein Mensch seine Wahrnehmung leiten lässt, an dem er sein Handeln und Erleben ausrichtet und das ihm als Maßstab für die Selbstbewertung dient"⁸. Und der Philosoph und Psychologe *Eduard Spranger* sprach 1950 vom Leitbild als einem Persönlichkeitsideal, "... das in der allmählichen Entstehung eines - bewußten - Lebensplans sich als ein Konzept für das Handeln in die Zukunft hinein herausbildet, das von dem Glauben an seine Wünschbarkeit und Realisierbarkeit getragen ist ..."⁹. Über Spranger fand das Leitbildkonzept Eingang in entwicklungspsychologische Fragestellungen und in die Pädagogik¹⁰, in der Leitbilder zunächst als personifizierte Vorbilder begriffen wurden. In der Sozialpsychologie erweiterte *Däumling* 1960 die Vorstellung vom individuellen Leitbild um gesellschaftliche Rollenerwartungen, indem er zwischen individuellen und kollektiven Leitbildern¹¹ unterschieden hat. Für die Rolle von Jugendlichen, die Rolle als Mann oder als Frau, für das Familienleben etc. wurden "*normativ aufgeladene Normalitätsvorstellungen*"¹² als Leitbilder propagiert. In der Soziologie beschäftigte man sich eine Zeit lang mit der Frage, ob ein Leitbild nicht jede Institution verändere und damit schon mit seinem Aufkommen zu deren Wandel beitrage¹³. Gleichzeitig wurde namentlich von *Adorno* die "Leitbildnerei" als "... der gleichermaßen

⁷ Klages hat über mehrere Jahre eine Abhandlung mit dem Titel "Graphologische Prinzipienlehre" verfasst, der dieser Aufsatz entnommen ist. Diese Abhandlung findet sich später in seinen Büchern "Die Probleme der Graphologie" (1910) und "Graphologie" (1932) wieder.

⁸ zitiert nach Vierecke, Andreas in: Encarta Enzyklopädie (2003)

⁹ zitiert nach Däumling, Adolf (1960), Seiten 92-108

¹⁰ vgl. auch Tillmann, E. (1960), Seiten 242-248

¹¹ Däumling, Adolf (1960), Seite 103

¹² Schelsky, Helmut (1965)

¹³ Schelsky, Helmut (1970)

willkürliche wie vergebliche Versuch kritisiert, eine geistige und sinnerfüllte Ordnung zu proklamieren, wo Erlaubnis und Verbot nicht mehr einigermaßen fraglos vorgegeben sind"¹⁴. Nach 1982 findet man den Begriff "Leitbild" allerdings in keinem aktuellen sozialwissenschaftlichen Nachschlagewerk mehr, auch nicht in wirtschaftswissenschaftlichen Fachwörterbüchern¹⁵. Im allgemeinen Sprachgebrauch und damit auch in mehreren deutschsprachigen Universallexika findet man den Begriff "Leitbild" seit der Mitte der 1950er Jahre¹⁶.

Dagegen fand man im Bereich von Politik und öffentlicher Verwaltung 1947 in Deutschland „*Leitbilder in der Verkehrsplanung*"¹⁷, um 1980 "*Leitbilder in der Wettbewerbspolitik*"¹⁸ oder 1987 "*Familienleitbilder im Wandel*"¹⁹, welche die Zukunftsplanung in den genannten Bereichen erleichtern sollten. Ungefähr 20 Jahre nach den ersten Diskussionen über Umweltschutz hat sich Ende der 1980er Jahre beispielsweise das Konzept der Nachhaltigkeit als führendes Leitbild in der Umweltpolitik und als alternatives Leitbild zum bisher unumstrittenen Ideal des ständigen Wachstums in der Wirtschaftspolitik durchgesetzt.

Leitbilder sind also erst vereinzelt in verschiedenen Bereichen der Sozialwissenschaften aufgetaucht, aber in den letzten zwanzig Jahren auch außerhalb der Wissenschaft immer häufiger entwickelt und publiziert worden - in Faltblättern von religiösen Verbänden manchmal sehr moralisierend oder in Selbstdarstellungsbroschüren von Unternehmen bisweilen sehr pauschalierend und wenig handlungsorientiert. Häufig wurde auch von Grundsatzprogrammen oder Strategieplänen und nicht von einem Leitbild gesprochen, wenn man ausdrücken wollte, was die zentralen Ziele des Handelns einer Institution, eines Unternehmens oder einer Organisation sein sollten. Außerdem findet sich seit den 1980er Jahren in schriftlichen und später internetbasierten Selbstdarstellungen von Konzernen, Firmen und gesellschaftlichen Organisationen zunächst vereinzelt, seit Ende des vergangenen Jahrhunderts aber immer häufiger der Hinweis auf ein Leitbild oder die

¹⁴ Adorno, T.W. (1967)

¹⁵ Giesel, Katharina D. (2007), Seiten 26-28

¹⁶ Giesel, Katharina D. (2007), Seite 33

¹⁷ Retzko, Heinz-Georg (2000), Seiten 51-72

¹⁸ Bartling, H. (1980)

¹⁹ Hermanns, H. und Hille, B. (1987)

bevorstehende Präsentation eines solchen.²⁰ Der Begriff des Leitbildes hat sich zwar immer rasanter verbreitet, so dass heute das Vorhandensein eines "Leitbildes" als Kennzeichen eines modernen Unternehmens oder einer den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und/oder der Mitgliedschaft zugewandten Organisation gilt; aber eine definitorische Präzisierung des Begriffs "Leitbild" hat damit nicht Schritt gehalten.

1. Organisationssoziologische Perspektiven

Wenn im Folgenden immer wieder von "Organisationen" die Rede ist, um die verschiedenen Formen von Zusammenschlüssen von Menschen zu bezeichnen, dann sind damit zunächst solche *"zielgerichteten sozialen Systeme gemeint, in denen Menschen ... dauerhaft in einem Strukturzusammenhang stehen"*²¹. Solche *"...tendenziell auf Dauer angelegte soziale Einheiten haben institutionelle Regelungen, die das Verhalten der Beteiligten steuern und spezifische Ziele bzw. Aufgaben, die durch die Mitglieder realisiert werden sollen"*²². Organisationen verstehen sich zwar von ihrer inneren Logik her als dauerhaft und entwickeln für sich deshalb auch ein auf Dauer angelegtes Leitbild, können aber tendenziell infolge gravierender wirtschaftlicher oder politischer Veränderungen auch von Auflösung betroffen sein. Jede Organisation hat eigene spezielle Ziele, denen sie ihre formalen Regelungen für den Umgang untereinander und ihre speziellen Arbeitsmethoden zur Zielerreichung unterordnet. Durch diese Merkmale ist sie - auch im eigenen Interesse - von ihrer Umgebung und von anderen Organisationen abgrenzbar. Unter dieser organisationssoziologischen Definition werden im Folgenden sowohl wirtschaftlich tätige Gesellschaften und Unternehmen als auch (Dach-)Verbände und Vereinigungen, sowie staatliche und gesellschaftliche (z.B. religiöse oder gewerkschaftliche) Institutionen und mitgliederbasierte Vereine, Non-Profit-Organisationen und NGOs als "Organisation" verstanden. Die letzteren insbesondere stehen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses dieser Arbeit.

²⁰ Beispiele: 1995 bei der Bezirksregierung Düsseldorf und im Deutschen Roten Kreuz; 1998 und 2005 in der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V.; 2002 an der Universität Hamburg; 2003 in der Stadt Köln; 2007 unter dem Titel "ComWerte dafür stehen wir!" bei der Commerzbank und 2003 und 2008 im Deutschen Handballbund.

²¹ DIE ZEIT - Das Lexikon in 20 Bänden, Band 11 (2005)

²² Reinhold Soziologie-Lexikon (1992³), Seite 429

Die in einer Organisation aktiven Personen können allerdings einen unterschiedlichen Status haben, je nachdem, welche Position sie bekleiden bzw. welche Funktion sie inne haben: bezahlte und unentgeltlich tätige Personen, Festangestellte und bezahlte GeschäftsführerInnen, ehrenamtliche Mitglieder und Vorstände, unabhängige Aufsichtsratsmitglieder oder Personen mit einer besonderen Leitungsfunktion. Da es aber schwierig ist, sie immer definitorisch deutlich voneinander zu unterscheiden, werden sie im folgenden Text zwecks Vermeidung sprachlicher Missverständnisse summarisch "Organisationsangehörige" oder im speziellen Fall "NGO-Angehörige" genannt.

1.1. Begriffswandel im Lauf der Zeit: Begründungen und Funktionen von Leitbildern

In der organisationssoziologischen Literatur tauchte der Begriff „Leitbild“ und die Beschäftigung mit der Entwicklung von Leitbildern vermehrt ab 1995 auf²³. Dabei ging es in der Regel um Aufsätze über die Notwendigkeit von Leitbildern im jeweiligen Handlungsfeld von Unternehmen, von (gesellschaftlichen) Organisationen und von Verbänden. Oder es handelte sich um Literatur über einzelne Phasen eines Leitbildentwicklungsprozesses, um Titel über strategische Komponenten von Leitbildern oder den Sinn und die Form der Beteiligung von Führungskräften, Mitarbeitenden, Mitgliedern und externen Adressaten eines Leitbildes. Allerdings fällt als Manko dieser Leitbilddarstellungen auf, dass oft entweder einzelne Anforderungen an ein erfolgreiches Leitbild nur plakativ ausgefüllt und überbetont werden oder dass diese usurpatorisch von der eigenen Organisation auf eine ganze Branche oder auf alle anderen mit ähnlichen Handlungsfeldern übertragen werden. So wird für die Lesenden oft gar nicht deutlich, ob es hier um das Leitbild für eine konkrete Organisation oder ein bestimmtes Unternehmen geht oder ob es sich um das gemeinsame Leitbild für einen ganzen Verband handelt.

²³ Beispiele: Graf, Pedro und Spengler, Maria: Leitbild- und Konzeptentwicklung (1995).
Gebhard, Meike: Sustainable Development als Leitbild zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Umweltbildung (1998).
Belzer, Volker (Hrsg): Sinn in Organisationen - oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? (1998)
Wendisch, Natalie: Das Leitbild und seine Rolle für das Lernen in Organisationen (2002).
Hunsicker, Stefan: Soziale Mileus und Ressourcenverbrauch (2005).

Sehr allgemeinen definieren *Dierkes* und *Marz*²⁴ den Begriff des Leitbildes als ein *"Bild, das leitet"*. Damit wollen sie auf die beiden Hauptfunktionen hinweisen, nämlich auf die **Leit**-Funktion und die **Bild**-Funktion. Sie geben damit aber eine eher technizistische Definition. Diese beiden Funktionen wirken auf die betroffenen Menschen, indem diese *"in kollektiven Projektionen ... ihre Intuitionen und das (Erfahrungs-)Wissen bündeln, was ihnen einerseits als machbar und andererseits als wünschbar erscheint"*²⁵. In ihrer techniksoziologischen Betrachtungsweise beziehen sich die Autoren allerdings ausschließlich auf die Technikgenese-Forschung. Deswegen muss die Frage erlaubt sein, ob ein solcher Blickwinkel auch den ethisch begründeten und durch das Gruppenerlebnis eher stärker emotional gefärbten Motiven von Organisationsangehörigen in NGOs gerecht wird.

Andere Autoren definieren den Leitbildbegriff als *"erstrebenswertes Ideal, Vorbild, von dem man sich leiten lässt, dem man nacheifert"*²⁶ oder in der *Brockhaus Enzyklopädie* als *"... orientierungs-, handlungs- oder entscheidungsleitende Vorstellungen des Menschen"*²⁷. Weil die Entscheidungs- und Handlungsrelevanz von Leitbildern aber für die Menschen, die sich von ihnen angesprochen fühlen, so wichtig ist, möchte sich dieses Forschungsvorhaben damit systematisch befassen.

Denn ganz besonders bei SympathisantInnen und Mitgliedern von NGOs geht es letztlich um mehr als um eine intuitive Vorstellung von einer technischen Entwicklung, für deren Realisierung Führungskräfte, WissenschaftlerInnen oder IngenieurInnen mit ihrem technischen Wissen Verantwortung tragen, um sich in den eigenen intuitiven Vorstellungen durch einen späteren technischen Erfolg bestätigen zu lassen. Und für NGOs ist auch nicht die Erreichung ökonomischer Kennzahlen in Form von Produktionszielen oder der Anzahl von Niederlassungen von Bedeutung. Bei den Mitstreitenden einer NGO haben wir es in der Regel mit Motivationsstrukturen zu tun, *"die im Rahmen der menschlichen Sozialisation durch Erziehung, Assimilation, Anpassung, Identifikation (kulturelle Identität) und persönliche Erfahrungen erworben"*²⁸ ... und die in einem längeren Lernprozess in der individuellen Psyche begründet wurden. In einer NGO sucht eine größere

²⁴ Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz (1992)

²⁵ ebenda, Seite 5

²⁶ Klappenbach, R. und Steinitz, W. (1973)

²⁷ Brockhaus Enzyklopädie (1996), Band 13

²⁸ Wendisch, Nathalie (2002), Seite 50

Gruppe von Gleichgesinnten auf der Basis ähnlicher und bereits bestehender Motivationsstrukturen in einem (gemeinsamen) Leitbild eine ethische Orientierung für die Lösung eines gesellschaftlich bedeutenden Problems in einer immer "größer" und komplizierter werdenden Welt.

Ein solches auf eine Lösung wartendes gesellschaftliches Problem oder analog in einem Unternehmen die Frage "Warum und für wen stellen wir dieses Produkt her?" begründen eine Sinnfrage, deren Beantwortung den Organisationsangehörigen und den Mitarbeitenden zeigen soll, wie und mit welchen Mitteln ein gemeinsames großes Ziel erreicht werden soll. So wird diese Sinnfrage, die sich sowohl in einer Situation der Suche als auch in einer krisenhaften Situation - und das auch zum wiederholten Mal - stellen kann, zum Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Leitbildes. Dabei ist es nachvollziehbar, dass die Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes oder die Anpassung eines bestehenden Leitbildes in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts infolge des immer schnelleren technischen Wandels und der zunehmenden Globalisierung regionaler und nationaler Wirtschaftsströme immer notwendiger geworden ist.

Das Gleiche gilt für ein neues oder aktualisiertes Leitbild in den zahlreichen NGOs, die in der Phase der Demokratisierung Europas nach dem zweiten Weltkrieg in einem gesellschaftlichen Klima entstanden sind, das den Menschen in Nord-, West- und Südeuropa demokratischere Strukturen und eine mediale Informationsvielfalt ohnegleichen gebracht hat. Gleichzeitig ist aber auch innerhalb der nationalen Gesellschaften und auf internationaler Ebene ein größeres Auseinanderklaffen der Schere zwischen Arm und Reich entstanden. Eine Folge davon ist wiederum eine zunehmende wirtschaftliche Abhängigkeit der ärmsten Länder des Südens von den Industriestaaten im Norden. Eine sich unter solchen Rahmenbedingungen stellende Sinnfrage soll durch ein Leitbild beantwortet werden, damit durch dieses für die Mitarbeitenden oder die Organisationsangehörigen die zentrale Leitbildfunktion der Orientierung erfüllt werden kann.

Zur Entwicklung eines Leitbildes bedarf es meistens noch eines aktuellen Anlasses, der die Führungsschicht oder eine wichtige Gruppe innerhalb des Unternehmens oder der Organisation laut danach fragen lässt, "wohin denn unsere Reise gehen

soll". Obwohl solche konkreten Anlässe für die Entwicklung eines Leitbildes in der Regel sehr verschieden sein können, kann man mit *Hoffmann*²⁹ zwischen "*internen Anlässen*" und "*externen Anlässen*" für die Sinnfrage unterscheiden: intern ist z.B. ein massiver Konflikt auf der Führungsebene, der wichtige Entscheidungen blockiert, oder der schwelende Machtkampf zwischen zwei Fraktionen, deren Ziele sich gegenseitig ausschließen. Externe Anlässe für ein neues Leitbild können tiefgreifende politische Veränderungen wie z.B. die revolutionären Umwälzungen 1989/90 in Mittel- und Osteuropa, soziale Verwerfungen wie stark ansteigende Arbeitslosigkeit oder veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen wie die Einführung von neuen Einfuhrzöllen für Produkte aus Entwicklungsländern sein.

Es kann aber z.B. in einem Unternehmen ein singuläres Interesse an einer bestimmten technischen Entwicklung bei einer unerwarteten Blockade sicher eher auf einen anderen Technikbereich übertragen oder auch mal zurückgestellt werden als in einer NGO. Denn in einem Unternehmen sind daran meistens deutlich weniger Personen beteiligt als Organisationsangehörige in einer NGO sind. Dagegen hat eine ethikbasierte Motivationsstruktur, die häufig auf immer wieder tradierten (humanistischen) Werten gründet, in der Anhängerschaft einer NGO eine breite und sich selbst stabilisierende Basis, die bewirkt, dass gerade die gesellschaftlichen Missstände, zu deren Beseitigung die NGO angetreten ist, auch bei politischem Widerstand mit zunehmender Verve bekämpft werden. Das bedeutet, dass die soziale Macht von "*kollektiven Projektionen*"³⁰ in ein neues NGO-Leitbild nicht nur wegen der größeren Zahl der davon berührten Menschen, sondern vor allem infolge der stabileren Motivationsstruktur und einer größeren emotionalen Gemeinsamkeit dieser Gruppe von Engagierten ungleich größer ist als bei "ein paar Technikbegeisterten", die ein neues Produkt oder eine technische Verbesserung planen. Deswegen kann die prägende Leistung von Leitbildern nicht allein in der "*kognitiven und kommunikativen Orientierung*"³¹ bestehen, sondern vor allem auch in der emotionalen und motivationalen Orientierung für die sich der NGO zugehörig fühlenden Menschen. Die Hauptzielrichtung dieser Orientierung findet sich in dem allen NGO-Angehörigen gemeinsamen Selbstverständnis wieder, mit dem das eine zentrale Ziel oder die wichtigsten Hauptziele einer NGO verfolgt werden.

²⁹ Hoffmann, Friedrich (1989)

³⁰ Dierkes / Marz (1992), Seite 5

³¹ Wendisch, Natalie (2002), Seite 49

Belzer³² weist meines Erachtens aber zurecht darauf hin, dass es unterhalb dieser Hauptzielebene eine Reihe weiterer Ziele gibt, die in verschiedenen Bereichen verfolgt werden und die das Leitbild komplettieren. Auch diese Teilziele haben verschiedene Funktionen, die für den Erfolg der NGO wichtig sind. Eines dieser Teilziele betrifft die Organisation selbst und steht unter der Überschrift "Diese Methoden und Arbeitstechniken sollen in unserer NGO / unserem Unternehmen / unserer Institution praktiziert werden". Ein zweites Teilziel richtet sich als Verhaltenskodex an die Organisationsmitglieder "Nach diesen Regeln wollen wir uns zwecks Ausfüllung unseres Leitbildes verhalten". Ein drittes Unterziel gibt für das Umfeld der NGO die Maßgabe vor "Wir beachten die Kultur und die Würde der anderen AkteurlInnen auf dem Feld unserer Aktivitäten!" In dem tagtäglichen Bemühen um die Umsetzung des Leitbildes liegen aber genau auf dieser Ebene die häufigsten Streitpunkte zwischen den Beteiligten über das Verhältnis von Zielen und Mitteln zu ihrer Erreichung sowie über die verschiedenen Zielebenen. Deswegen haben manche Organisationen und Unternehmen ein regelmäßig tagendes Gremium eingerichtet, das durch Beobachtung, Diskussion und Anregungen an die Organisationsangehörigen sicherzustellen versucht, dass alle Beteiligten immer noch an der Umsetzung desselben Leitbildes mitarbeiten. Darüber hinaus wird geprüft, ob das Leitbild noch zeitgemäß ist oder ob es veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden muss.

Neben der auf die Zukunft bezogenen Orientierung als Leitfunktion sind weitere Funktionen zu nennen, die in der Literatur z.T. schon beschrieben werden und die einer genaueren Betrachtung bedürfen:

- das Zusammengehörigkeitsgefühl der Organisationsmitglieder,
- die Funktion typischer NGO-Arbeitsmethoden und -techniken,
- ein Verhaltenskodex für die NGO-Angehörigen,
- die Motivationsfunktion für die Individuen in der NGO und die
- die Legitimationsfunktion für das Existenzrecht der NGO.

Als zur Orientierung gehörig ist m.E. der Zusammenhalt bzw. das Zusammengehörigkeitsgefühl der Organisationsangehörigen³³ als eine Funktion des Leitbildes zu nennen. Denn wenn sich der Zusammenhalt in Streit und im inhaltliche

³² Belzer, Volker (1998)

³³ Belzer nennt das die **Kohäsionsfunktion**, ebenda, Seite 20

Auseinanderdriften der AkteurInnen auflöst, verliert das Leitbild gleichzeitig seine Leitfunktion der Orientierung für die NGO-Angehörigen. Bei letzterer kann die Wirkung in einer Organisation je nach Charakter (d.h. hierarchisch oder demokratisch) und je nach Alter (d.h. mit einer langen Geschichte oder gerade der Gründungsphase entwachsen) nicht nur eindimensional in die Zukunft weisend sein, sondern es kann auch durch die Rückschau auf eine lange Historie und durch die Betonung der Herkunft ein außergewöhnlich starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Organisationsangehörigen hervorrufen. Das wirkt zum Einen stabilisierend und verleiht zum Anderen Kraft und Orientierung für die Zukunft. Diese Wirkung ist vor allem in demokratischen und von der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft abhängigen Organisationen von besonderer Bedeutung. Diese bei *Bromann*³⁴ "*Identifikationsfunktion*" genannte Wirkung eines Leitbildes wird ergänzt durch die Motivationsfunktion des Leitbildes, indem die Einsatzbereitschaft und die Zufriedenheit der Organisationsangehörigen gestärkt wird. Dabei führt die Motivationsfunktion sowohl zu einer verstärkten Aktivierung der Organisationsangehörigen zum Mitdenken, zum Diskutieren und zum gemeinsamen Planen als auch zur Mobilisierung möglichst vieler Menschen zum tatkräftigen Mitmachen und in einem stabileren und vielfältigeren Kommunikationsprozess zwischen den NGO-Angehörigen. Nicht geringschätzen sollte man auch die Legitimationsfunktion des Leitbildes, weil durch die Herleitung einer besonderen Daseinsberechtigung, z.B. aus der UNO-Menschenrechtsdeklaration, manche entwicklungspolitischen NGOs ihr Mandat daraus ableiten. Und durch die argumentative Einarbeitung ins Leitbild schreiben sich diese Organisationen selbst eine besondere politische Bedeutung zu. Unter diesem Gesichtspunkt kann man auch das Ziel der Umweltschutzorganisation Greenpeace auffassen, durch ihre spektakulären Aktionen, z.B. in der Form einer Blockade von Walfangschiffen auf dem hohen Meer oder in einer Verhinderung der Versenkung der ausgedienten Ölplattform "Brent spar", neues Recht zu schaffen. Dies geschieht in der Art, dass man die Legislative von Nationalstaaten oder von internationalen Vertragsstaatenbündnissen durch aufwendige juristische Auseinandersetzungen zwingt, für bisher nicht gesetzlich oder vertraglich geregelte Praktiken der Umweltverschmutzung neue, international verbindliche juristische Regeln zu vereinbaren. Eine ähnliche Legitimation für ihre Ziele nehmen entwicklungspolitische NGOs für sich in Anspruch, wenn sie auf den großen UN-

³⁴ Bromann, Peter: Leitbildentwicklung in der Praxis - in: Belzer, Volker (Hrsg.) (1998)

Konferenzen im Rahmen ihrer Beraterfunktionen Einfluss auf neue Vertragswerke zu nehmen versuchen.

1.2. Organisationales Lernen als Haupt-Triebfeder für die Entwicklung eines Leitbildes

Die am Beginn eines Leitbildprozesses stehende Sinnfrage wird immer aus einem konkreten Anlass gestellt, wie eingangs schon erwähnt: Das kann ein in einer Organisation selbst begründeter Anlass sein oder es kann ein außerhalb der Organisation zu suchender Anlass sein. Ein Anlass von innen heraus kann eine momentane Krise der Organisation sein, z.B. wenn intern der Zusammenhalt der Beteiligten durch schwere Konflikte, durch das Ausscheiden wichtiger Personen oder einfach durch das Hinzukommen vieler neuer Menschen, die auch neue Ideen mitbringen, auseinander zu brechen droht. Ein externer Anlass kann vorliegen, wenn entweder sich massiv und zunehmend schneller verändernde äußere Rahmenbedingungen oder ein schleichender, länger anhaltender Wandel der Werte in den Köpfen und Herzen der NGO-Angehörigen ein "Weiter so!" unmöglich machen. Auch wenn solche Anlässe als eindeutige Ursachen für den Beginn eines Leitbildprozesses nicht immer exakt voneinander zu unterscheiden sind, bergen doch die schleichenden Veränderungen eine große Gefahr der Nichtbeachtung durch eine Organisation. Solch ein schleichender Wandel der Werte in den *sozialen Milieus*³⁵, aus denen der Hauptteil der Mitgliedschaft einer NGO stammt, bedeutet eben auch, dass diesen Menschen nun andere Ziele wichtiger sind als die bisherigen³⁶. Die Wertegemeinschaft von Menschen mit grundsätzlich gleichen Haltungen und Einstellungen, als die man eine NGO auch bezeichnen kann, zerbricht innerlich und es können neue Wertegemeinschaften entstehen.

³⁵ Bremer, Helmut: Soziale Milieus, Habitus und Lernen (2007), Seite 118 ff. -

So kann man sicherlich große Teile der Mitgliedschaft von einzelnen NGOs jeweils einem bestimmten sozialen Milieu zuordnen, das durch gleiche Werte und ähnliche Lebensziele, durch ähnliche "*moralische und geschmackliche Prinzipien*" (Bremer, *ebenda*) gekennzeichnet ist.

³⁶ Beispiel: Die Kinderrechts-Organisation "terre des hommes" wurde Ende der 1960er Jahre mit dem Ziel gegründet, durch Krieg verwaiste Kinder aus Vietnam in die Schweiz und nach Deutschland zur Adoption zu vermitteln. Darin war die NGO so erfolgreich, dass die Adoptionsvermittlung zu ihrem Markenzeichen wurde. Als allerdings 1981 eine Mitgliedsversammlung beschloss, die Adoptionen zugunsten von Projektförderungen in den asiatischen Ländern einzustellen, um die Kinder in ihrem angestammten Kulturkreis aufwachsen zu lassen, entstand das Problem, diesen entscheidenden Wertewandel der gesamten Mitgliedschaft und der Öffentlichkeit zu vermitteln. Das gelang nur unvollständig, so dass sich einerseits eine größere Anzahl von Mitgliedern abwendete und andererseits noch 15 Jahre nach dieser Änderung Adoptionsanfragen an "terre des hommes" gerichtet wurden.

Für eine junge, im Entstehen oder in einer ersten Stabilisierung befindliche Organisation dagegen kann der Suchprozess über die Sinnfrage "Wo wollen wir eigentlich hin?" Anlass für den Beginn eines Leitbildprozesses sein. In jedem Fall erscheint die Zukunft der Organisation aus Sicht der Beteiligten unsicher, manchmal sogar stark bedroht. Diese Aussicht auf eine ungewisse Zukunft der Organisation kann aber den entscheidenden Impuls für einen Lernprozess geben, in dessen Verlauf sich die Organisation verändert. Denn die in der NGO als ExpertInnen anerkannten Personen und die eventuell von außen zu Rate gezogenen Menschen mit Expertise (PsychologInnen, Coaches, UnternehmensberaterInnen usw.) werden vor diesem Hintergrund versuchen, unterschiedliche Anregungen zu Lernaktivitäten zu geben. Zum Beispiel können sie der Organisation in der Form Lernanregungen geben,

- indem sie durch eine sachliche Analyse die Ursachen der veränderten oder der künftig als neu zu erwartenden Rahmenbedingungen aufzudecken suchen, damit sich eine Organisation in Zukunft damit auseinandersetzt;
- indem sie mit empirischen Instrumenten herauszufinden versuchen, wie andere Menschen im Umfeld der Organisation über das Hauptthema der Organisation denken und ob es möglich sein wird, sie als Unterstützende oder als AdressatInnen der eigenen Botschaft zu gewinnen;
- indem durch offene und in einem geschützten Rahmen stattfindende Gespräche die emotionale und motivationale Verwicklung wichtiger AkteurInnen der Organisation untereinander und mit dem Hauptthema offengelegt wird und indem für den künftigen Umgang innerhalb der Organisation und mit dem Umfeld verbindliche Verhaltensregeln vereinbart werden;
- indem man sich in Diskussionen über alle Ebenen der Organisation und in ergebnisorientierten Verhandlungen untereinander über die wichtigen Hauptziele und über weitere untergeordnete Ziele der Organisation verständigt oder dadurch,
- dass man sich in Arbeitsgruppen und Entscheidungsgremien darauf einigt, welches die besten Methoden und Arbeitstechniken für die Organisation sind, um diese Ziele zu erreichen.

Diese und noch viele andere mögliche Lernaktivitäten der Individuen innerhalb einer Organisation können sich noch verdichten, wenn die Organisationsangehörigen sich zu Arbeitsgruppen, Gremien, Zirkeln mit einem gemeinsamen Ziel zusammentun.

Dann spricht man von organisationalem Lernen - nicht von Organisationslernen; denn es durchleben ja die Individuen den Lernprozess und nicht die Organisation! Dieses gemeinsame Lernen ermöglicht den Organisationsangehörigen, künftige Handlungen und Entscheidungen ihrer Organisation gedanklich zu antizipieren und planerisch vorzubereiten. *Dierkes* und *Marz*³⁷ sprechen deshalb auch von der *"Zukunftsantizipation"*, die in einem Leitbild, aber auch schon im Prozess seiner Entwicklung enthalten ist. Dabei kann eine existenzbedrohende Krise natürlich dem organisationalen Lernen eine existenzielle Bedeutung zukommen lassen und damit zur einer Überlebenstechnik für eine Organisation werden. Allerdings erscheint mir *Dierkes'* und *Marz'* These von *"einer umfassenden und tiefgreifenden Krise der Gesellschaften der Moderne, von der nicht nur einzelne, sondern zunehmend alle Organisationen der Gesellschaft betroffen sind, und in der deren Existenzberechtigung nachhaltig und von Grund auf in Frage gestellt wird"*³⁸ als zu apodiktisch.

Organisationales Lernen wird schließlich zu einer ganz starken Triebfeder der Entwicklung eines Leitbildes. Schon der Suchprozess einer im Aufbruch befindlichen Organisation bzw. einer NGO, in der vielleicht gerade ein Generationswechsel in der Mitgliedschaft stattgefunden hat, wird bei den Organisationsangehörigen viele Lernaktivitäten eröffnen, ohne die ein tragfähiges Leitbild gar nicht entstehen kann. Als tragfähig kann man ein Leitbild dann bezeichnen, wenn die *"aktive Beteiligung"* der Organisationsangehörigen bzw. der sie vertretenden Delegierten *"an der prozesshaften Entwicklung"*³⁹ eines Leitbildes zum entscheidenden Merkmal für die lernende Organisation wird. Dagegen dürfte ein von oben verordneter und gesteuerter Leitbildprozess erfahrungsgemäß viele (Lern-)Widerstände hervorrufen und damit zu *"defensivem Lernen"*⁴⁰ führen, so dass sich viele Organisationsangehörige mit dem Ergebnis nur schwer identifizieren würden. Die aktive Beteiligung der Organisationsangehörigen sollte derart in längerfristige und stabile Diskussions- und Entscheidungsstrukturen eingebettet sein, dass sie die Lernfähigkeit der Organisation - und damit ihre Flexibilität in einem instabilen Umfeld - dauerhaft ermöglicht. Um im Bild zu bleiben: Es muss möglich sein, die Triebfeder

³⁷ Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz (1998)

³⁸ ebenda

³⁹ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004)

⁴⁰ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 19ff

für organisationales Lernen und damit für die Entwicklung oder Anpassung eines Leitbildes immer wieder neu aufzuziehen, und zwar spätestens immer dann, wenn es wieder einen Anlass dafür gibt.

Wenn es den Menschen besonders in solchen Organisationen, deren Ziele ethisch begründet sind, also vor allem in Menschenrechts-, Umweltschutz- und entwicklungspolitischen Organisationen, gelingt, ihre Lernaktivitäten auch an dieser ethischen Grundhaltung zu orientieren, dann kann man die zentralen Werte dieser Grundhaltung auch als ein *"Leitbild für das Lernen"*⁴¹ in der Organisation bezeichnen. Wendisch nennt das ein *"besonderes Selbstverständnis"*, mit dem die Lernaktivitäten aufgenommen werden - ein Selbstverständnis, das sich aus der ethischen Grundhaltung der Organisation ableitet und das bei den Lernenden ein besonders hohes Maß an Identifikation mit ihrer Organisation bewirkt. So kann beispielsweise das Leitbild "Menschenrechte schützen" für das Lernen in einer Menschenrechtsorganisationen schon in der Form bestimmend sein, dass sich alle bemühen, bei der Erarbeitung eines Leitbildes oder auch bei Maßnahmen der Personalentwicklung grundsätzlich keine Diskriminierungen Einzelner zuzulassen. Oder das Prinzip der Nachhaltigkeit kann z.B. für eine Naturschutzorganisation bedeuten, dass umweltgerechtes und nachhaltiges Handeln der Organisation nicht nur im Einsatz für die reaktive Form der Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Umweltnormen besteht, sondern auch im Kampf für eine aktive Einbeziehung einer nachhaltigen, d.h. schützenden, ausweitenden, lernenden und produktiven Naturberücksichtigung. So dürfte ein an der ethischen Grundhaltung einer NGO ausgerichtetes organisationales Lernen der Organisation auch eine höhere Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit bescheren, wenn es gelingt, dies auch nach außen sichtbar zu machen. Umgekehrt gilt aber auch, dass Widersprüche zwischen Lernverhalten und den ethischen Grundwerten einer Organisation bei Bekanntwerden zu einem massiven Imageschaden mit allen bekannten negativen Folgen (Mitgliederschwind, Verringerung des Spendenaufkommens, Kommunikationsblockaden mit den politischen Partnern etc.) führen können.

⁴¹ Wendisch, Natalie ebenda, Seite 73

1.3. Leitbilder in Wirtschaftsunternehmen, in ökonomisch und weltanschaulich geprägten Interessenverbänden und in staatlichen Einrichtungen - eine definitorische Annäherung an verschiedene Leitbildfunktionen

Wie schon zu Beginn des Kapitels II erwähnt, findet man seit Mitte der 1990er Jahre sowohl immer mehr Firmen, Vereinigungen und Einrichtungen, die ein eigenes Leitbild veröffentlichen, als auch organisationssoziologische Literatur, die sich mit diesem relativ neuen Phänomen beschäftigt. Bei einem ersten Überblick muss man allerdings feststellen, dass bei vielen Leitbildern ein Hinweis auf das zugrundeliegende Leitbildverständnis oder eine Beschreibung der grundlegenden Werte fehlt, auf denen das Leitbild fußt. Dabei sollte das Leitbildverständnis der AutorInnen bei den AdressatInnen schon deutlich werden, wenn das Leitbild ihnen gegenüber und in der Öffentlichkeit präsentiert wird. Denn das ist eine Voraussetzung dafür, dass ein erfolgreicher Prozess der Leitbildbearbeitung und letztlich der Identifikation mit diesem Leitbild stattfinden soll. Oft gibt es aber keine Information über beteiligte Personen und den eigentlichen Prozess der Erarbeitung oder eine Beschreibung der Hauptadressatengruppe des Leitbildes. Es fehlt letztlich die Antwort auf die Frage nach der grundsätzlichen Motivation für die Veröffentlichung eines Leitbildes. Einen kleinen Hinweis auf eine Antwort findet man manchmal in einem Signalwort in einer Überschrift oder in einem Halbsatz des Einleitungstextes; aber allzu oft finden Außenstehende keine Antwort auf diese Frage. Hoffmann⁴² verweist für die Entwicklung eines Leitbildes in einem Unternehmen auf den banalsten, häufigsten Anlass folgendermaßen: *"Ein Unternehmen, das keine Grundsätze hat, fällt heute negativ auf."*

Ein ganz wichtiger Aspekt aus der Sicht eines Unternehmens, eines Interessenverbandes oder einer Institution, die ein Leitbild entwickeln und publizieren wollen, ist das Umfeld, in dem man mit diesem Leitbild wahrgenommen werden möchte. In diesem Umfeld befinden sich die HauptadressatInnen und die wichtigen MitakteurInnen des eigenen Handelns. Genau unter diesem *Blick nach außen* will man mit dem neuen Leitbild bei den AdressatInnen eine positive Bindungswirkung erzielen, um auf der Basis "eines guten Eindrucks" die geschäftliche, institutionelle oder interessengeleitete Beziehung zu festigen. Belzer⁴³ spricht von der

⁴² Hoffmann, Friedrich (1989), Seiten 167 - 185

⁴³ Belzer, Volker (1998), Seite 31

"Vertrauenswürdigkeit der betreffenden Organisation", die durch entsprechende Aussagen im Leitbild demonstriert wird. Deren Wirkung zielt zum Einen auf die eigentliche Zielgruppe des unternehmerischen, verbandlichen oder institutionellen Handelns, nämlich auf Kunden, Mitglieder, Antragstellende, Interessierte etc., zum Anderen aber auch auf die Konkurrenten, die um die gleiche Zielgruppe werben, und auf andere AkteurInnen im Feld wie z.B. Genehmigungsbehörden oder KooperationspartnerInnen. Die Wirkung dieses "guten Eindrucks" kann man oberflächlich sicher als Orientierungshilfe für die Zielgruppe bezeichnen, weil sie sich ja schon aufgrund eines solchen Eindrucks ein erstes eigenes Bild von der Organisation und ihrem Leitbild machen kann. Aber wenn diese Orientierungshilfe das einzige Ergebnis bleibt, weil eine längerfristige Motivierung und "Mitnahme" der Menschen und eine tief in die Strukturen hinein wirkende Koordinierung der Aktivitäten des Leitbildträgers nicht gelingen, dann wird dies nur ein kurzfristiger Effekt bleiben. Die erhoffte positive Wirkung ("der gute Eindruck") kann sich also auch ins Gegenteil verwandeln, wenn sich die oben beschriebenen Mängel zeigen und weil man sich des Eindrucks nicht erwehren kann, dass es vor allem für die Abteilung "Unternehmenskommunikation" oder "Public relations" (PR) ausschließlich darum ging, sich bei der Zielgruppe und bei KonkurrentInnen mit einem sehr allgemeinen gehaltenen, gängigen humanen Werten verpflichteten Leitbild in einer Weise darzustellen, als ob man als Firma, Verband oder Institution ausschließlich dazu da sei, auf hohem Niveau nur den Interessen der jeweiligen Zielgruppe zu dienen. D.h. wenn aber auf seiten dieser LeitbildadressatInnen der Eindruck entsteht, dass der nach außen präsentierte ethische Anspruch nicht dem konkreten Handeln der Organisation entspricht, dann ist ein solches Leitbild ein stumpfes Werkzeug in der Konkurrenz um ein gutes Image in der Öffentlichkeit. Im schlimmsten Fall kehrt sich die erhoffte Marketingwirkung ins Gegenteil. Die Heraushebung aus der Konkurrenz kann zwar ein wirksames (internes) Motiv für ein neues Leitbild sein, aber erst die im konkreten Handeln spürbar werdende Glaubwürdigkeit oder Unglaubwürdigkeit der Organisation entscheiden über eine erfolgreiche oder nicht erfolgte Bindungswirkung eines Leitbildes zwischen seinem Träger und den AdressatInnen. Und die Identifikation mit dem Leitbild sollte nicht für einen oberflächlichen und kurzlebigen Imagegewinn aufs Spiel gesetzt werden. Denn *"im Mittelpunkt steht die dauerhafte (Über)Lebensfähigkeit und die Entwicklungsfähigkeit*

*von Organisationen, nicht das Erreichen kurzfristiger strategischer (Gewinn)Ziele*⁴⁴

Unter den eingangs beschriebenen Gesichtspunkten kann man z.B. die Commerzbank AG mit dem vor der Fusion mit der Dresdner Bank AG gültigen Leitbild als ein Potitivbeispiel sehen: Die Titelüberschrift ihres Leitbildes lautet "COMMERZBANK - BESTE BANK". Der im Internet⁴⁵ dargestellte Wertekanon beschreibt nicht nur die fünf zentralen Werte, auf denen das Leitbild aufbaut. Unter der Überschrift "ComWerte - dafür stehen wir!" werden die fünf Grundwerte vorgestellt und erläutert. Dies sind "Marktorientierung", "Leistung", "Teamgeist", "Respekt / Partnerschaftlichkeit" und "Integrität". In den weiteren Ausführungen werden dann nachvollziehbar der Entwicklungsprozess und die Schritte der Umsetzung vermittelt.

Mit einem *Blick nach innen* beabsichtigen viele Unternehmen, Verbände oder Institutionen, das Leitbild als ein internes Steuerungsinstrument in ihrer Organisation einzusetzen, indem sie Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen aus dem Leitbild ableiten und diese als *"Bausteine eines effektiven Qualitätssicherungssystems"*⁴⁶ verwenden. Hier wird als wichtige Funktion des Leitbildes die Absicht der Qualitätssicherung und der Koordinierung von Abläufen deutlich. Das bedeutet z.B. ganz konkret für die Mitarbeiterschaft, dass die Arbeitsergebnisse des Einzelnen an bestimmten Orientierungsmarken für Leistung und Verhalten gemessen werden, die aus dem Unternehmens- oder Verbandsleitbild hergeleitet wurden. Somit werden mithilfe eines Leitbildes normative Vorgaben für die Leistung und für das Verhalten der Organisationsangehörigen geschaffen. Für andere Unternehmen oder Verbände mit einer eher dezentralen Struktur kann ein Leitbild auch ein Steuerungsinstrument sein, um die einzelnen, selbständig agierenden Organisationseinheiten wie Filialen, Landesverbände, Ortsgruppen oder Tochterunternehmen verstärkt als einen Gesamtverband zusammenzuhalten. Entscheidend ist aber auch hier, dass die erhoffte Steuerungsfunktion nur dann eine erfolgreiche Wirkung entfaltet, wenn die Regeln und Vorgaben unter der freiwilligen und aktiven Beteiligung aller betroffenen Führungskräfte, aller Mitarbeitenden, der zuständigen Aufsichtspersonen und der dezentralen Einheiten zustande gekommen sind und auch immer wieder bekräftigt werden. Eine so verstandene Interaktion zwischen den verschiedenen AkteurlInnen

⁴⁴ Belzer, Volker (1998), Seite 16

⁴⁵ <https://www.commerzbank.de/hauptnavigation/konzern/engagement/strategie/de>

⁴⁶ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 27

im Unternehmen oder Verband oder eine gleichberechtigte Interaktion zwischen der eigenen Organisation und anderen Einrichtungen ihrer Art kann man dann mit *Graf* als ein "*soziales System*"⁴⁷ bezeichnen oder - etwas allgemeiner - als einen zweckgerichteten, menschlichen Zusammenschluss auffassen, dessen Aktivität und Erfolge von einem gemeinsamen Leitbild gesteuert werden. Diese Intention der Qualitätssicherung und Steuerung von Abläufen definieren *Dierkes* und *Marz*⁴⁸ als die "*Koordinierungsfunktion*" eines Leitbildes.

Wenn Institutionen, Verbände oder Unternehmen ein neues Leitbild entwickeln oder das alte überarbeiten, um einen Prozess der Organisationsentwicklung zu initiieren, dann wollen sie die Organisationsangehörigen auch motivieren und ihnen Orientierung für die Zukunft geben. In diesem Fall ist also ihr *Blick nach innen*, nämlich direkt *auf die Menschen* gerichtet. Hinter dieser Orientierungsabsicht steht das zentrale Motiv, den Zusammenhalt der Organisation zu sichern oder weiterzuentwickeln und zu verstärken. Wenn in diesem Zusammenhang von Organisationsentwicklung die Rede ist, bedeutet das aber auch, dass die bisher geltenden Visionen und Ziele verworfen, überarbeitet oder in das neue Leitbild integriert werden müssen. Sie dürfen nicht weiterhin wie ein ehernes Gesetz oder als "hidden rules" bestehen bleiben, wenn der Zusammenhalt der Organisation nicht von vorne herein gefährdet werden soll. Dieser Zusammenhalt entsteht aber noch nicht, wenn die Organisationsangehörigen selbst ihre Übereinstimmung mit dem Leitbild und seinen Grundwerten feststellen, sondern das verbindende Gemeinschaftsgefühl und die gemeinsame Identifikation mit dem Leitbild und mit 'meiner' Organisation entstehen erst im gemeinsamen Handeln und im gemeinsamen Erleben der Auswirkungen dieses Handelns. D.h. erst wenn die Menschen im Unternehmen oder im Verband das Leitbild als *neues* "Grundgesetz" oder als die ab jetzt gültigen "Zehn Gebote"⁴⁹ empfinden und wenn sich in der Umsetzung des Leitbildes das wiederholte gemeinsame Handeln hieran ausrichtet, dann erst entsteht eine feste innere Verbundenheit der Organisationsangehörigen mit ihrer Organisation; und im Rahmen des Umsetzungsprozesses des Leitbildes in öffentlichen Aktionen der Organisationsmitglieder wird deren starke Identifikation mit ihrer Organisation erst deutlich sichtbar. Denn sie nehmen freiwillig in der Verfolgung der langfristigen

⁴⁷ Graf, P. (1996)

⁴⁸ Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz (1998), Seite 18

⁴⁹ vgl. auch Belzer / Dierkes und Marz, ebenda

Organisationsziele viele Aktivitäten und Mühen auf sich, weil sie gemeinsam kämpfen und gemeinsam siegen wollen. Diese bei Belzer⁵⁰ "*positive Einstellung der Organisationsmitglieder zu ihrer Organisation*" genannte emotionale Verbundenheit mit der eigenen Organisation kann sich bei einzelnen Organisationsangehörigen bis zu einem Gefühl der Verschworenheit verdichten, aus dem heraus auch persönliche Abhängigkeiten und Freundschaften entstehen können, die die Identifikation und die Verbundenheit nochmals verstärken. Zusammenfassend lässt sich also feststellen: Wenn ein Leitbild neben der inhaltlichen Übereinstimmung der Organisationsangehörigen auch deren soziale und emotionale Verbundenheit zu entwickeln und zu stärken vermag, dann erfüllt es auch die wichtigen Bedingungen für die auf das aktuelle Mitmachen bezogene Motivierungsfunktion und für die in die Zukunft gerichtete Orientierungsfunktion.

1.4. Was sind eigentlich Nichtregierungsorganisationen (NGOs)? - eine definitorische Annäherung

Wenn von NGOs die Rede ist, dann werden diese oft nicht klar abgegrenzt von ähnlichen, ebenfalls häufig benutzten Begrifflichkeiten, wie z.B. den Nonprofitorganisationen (in der englischen Version: **Nonprofit-Organizations** = NPO), bestimmten gemeinnützigen Vereinen, pressure groups oder den vielen Verbänden. Auch Heins⁵¹ nimmt den mangelnden "*Konsens über eine angemessene Definition des Phänomens*" der Nichtregierungsorganisationen zum Anlass für seine Übersicht über die Entstehung und die Arbeitsweisen von NGOs. Die Bezeichnungen NGO, NPO, Verband, Organisation und verwandte Begriffe werden oft synonym benutzt, weil es neben eindeutigen Unterscheidungsmerkmalen zwischen den hier besprochenen Organisationen auch viele Überschneidungen in ihren charakteristischen Merkmalen gibt.

Ein eindeutiges, gemeinsames Merkmal all dieser Organisationen ist ihre fehlende Profitabsicht. Denn sie produzieren und verkaufen keine Dienstleistungen oder Wirtschaftsgüter, sind also nicht auf Profit oder Mehrwert ausgerichtet. Und wenn doch, wie neuerdings bei Dienstleistungen der Gesundheitsversorgung und der

⁵⁰ Belzer, Volker (1998), Seite 45

⁵¹ Heins, Volker (2002)

Vorsorge, dann gründen die Organisationen aus ihrem gemeinnützigen Bereich heraus wirtschaftlich agierende Tochterunternehmen, die ihre Leistungen separat mit den Kostenträgern oder mit den Kunden direkt abrechnen. Aber in der Regel bieten z.B. Wohlfahrtsverbände ihre Dienstleistungen nur gegen Kostenersatz an. Und die NPOs verfolgen kein Eigeninteresse wie z.B. eine Interessenvertretung von Wirtschaftsunternehmen als "Bundesverband der XYZ-Industrie", der sich für bessere wirtschaftliche Bedingungen zugunsten seiner Mitglieder einsetzt.

Natürlich kann man Organisationen, die von wertorientierten gesellschaftlichen Gruppen wie den Kirchen, Gewerkschaften oder politischen Parteien gegründet wurden und weiterhin getragen werden, unterstellen, dass auch bei ihnen die Werte der Gründerorganisation grundsätzlich vertreten werden. Aber die auf den Westfälischen Frieden von 1648 zurückgehende Trennung von Staat und Religion garantiert, dass unabhängig von ihrer Religion oder Parteizugehörigkeit interessierte Menschen je nach Thema dort auch mitarbeiten können oder die Angebote dieser Organisationen in Anspruch nehmen können. Als weiteres gemeinsames Merkmal besagter Organisationen kann sicher gelten, dass sie sich, statt einem Eigeninteresse zu folgen, im Kern für wertorientierte Ziele, für die Lösung eines gesellschaftspolitischen Problems oder für die Verbesserung der Lebensbedingungen von Benachteiligten einsetzen. Ihr Einsatz gilt externen NutznießerInnen, die nicht Mitglieder oder Mitarbeitende bei ihnen sind. Man kann also sagen, dass sie versuchen, Solidarität mit Betroffenen zu üben. Die angestrebten Ziele sind dabei häufig nur auf einzelne, besonders herausgehobene Werte bezogen wie z.B. auf die Unversehrtheit menschlichen Lebens im Folterverbot bei der Menschenrechtsorganisation "amnesty international" oder auf den unbedingten Erhalt bestimmter natürlicher Ressourcen bei einer Umweltschutzorganisation. Da sich solche Organisationen durch die Weitergabe von Informationen an größere Teile der Bevölkerung, durch Anklagen und Skandalisierungen der vermeintlichen MenschenrechtsverletzerInnen und UmweltsünderInnen, durch Lobbyarbeit bei Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft und durch beratende Tätigkeiten bei nationalen und internationalen Konferenzen an gesellschaftlichen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen, kann man in ihnen eine demokratische Bereicherung der Gesellschaft sehen. *Heins* geht sogar soweit, dass er sinkende Wahlbeteiligung, abnehmendes bürgerschaftliches Engagement in gesellschaftlichen

Großorganisationen und Entfremdung der Jugend von der Politik als Symptome eines demokratischen Substanzverlustes deutet, dem NGOs mit ihren Aktionen als "demokratisierendes Element" kompensierend entgegen wirken⁵².

Als weiteres gemeinsames Merkmal kann in Deutschland der rechtliche Status als eingetragener Verein (e.V.) gesehen werden, den die allermeisten Organisationen und Verbände haben. Das bedeutet, dass sie die staatliche Anerkennung für ihre Vereinsziele als "gemeinnützigen Zwecken dienend" erhalten und dass sie von der Entrichtung der Körperschaftssteuer befreit sind. Allerdings sind die in der Satzung festgeschriebenen Vereinsziele und der Vereinszweck meistens nur ganz allgemein formuliert⁵³, weshalb an Mitarbeit oder sonstiger Unterstützung Interessierte die konkreten Leitziele und die wichtigsten Projekte eher im schriftlichen Leitbild ihrer favorisierten NGO finden.

Das auffälligste gemeinsame Merkmal der hier zur Diskussion stehenden Organisationen, nämlich die Eigenschaft, "nicht einer Regierung unterstellt" oder zugeordnet zu sein, ist auch gleichzeitig das für Außenstehende am wenigsten überprüfbare Merkmal. Denn es gibt einerseits NGOs, die ganz bewusst nicht im Regierungsauftrag handeln, sondern die sogar den Anspruch haben, Regierungspositionen in Frage zu stellen oder zumindest das Regierungshandeln durch ihre Aktionen voranzutreiben oder es zu korrigieren. Zwei der bekanntesten regierungsunabhängigen NGOs sind die Umweltschutzorganisation "Greenpeace" und die Menschenrechtsorganisation "amnesty international", die ihre Unabhängigkeit von Staat und Wirtschaft immer wieder betonen und die deshalb keine staatlichen Gelder für ihre politische Arbeit nehmen. Nach ihrer eigenen Auffassung, aber auch nach Meinung vieler ExpertInnen macht sie erst diese finanzielle Unabhängigkeit wirklich frei für eine harte Kritik an staatlichem Handeln. Oder kann man sich vorstellen, dass "amnesty international" seine jährlichen Folterberichte auch in einem Staat öffentlich vorstellen könnte, der die Recherchen und die Zusammenstellung der Berichte finanziell gefördert hat, auch wenn dieser Staat in den Berichten angeklagt wird? Sicher nicht. Oder wie sonst ist es zu

⁵² Heins, Volker (1998), Seite 9f

⁵³ Zum Beispiel beim Greenpeace e.V. heißt es in § 2 der Satzung: „Zweck des Vereins ist es, als international tätige ökologische Organisation die globalen Probleme der Umwelt bewusst zu machen, und die Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen zu verhindern; darüber hinaus nimmt Greenpeace die Interessen der Verbraucher wahr.“

erklären, dass wiederholte kritische Überprüfungen der Gemeinnützigkeit von "Greenpeace" durch die Finanzbehörden mit Aufrufen zu passivem Widerstand von "Greenpeace" bei Aktionen gegen Atomtransporte nach Gorleben in Verbindung gebracht werden? Andererseits bezeichnen sich auch andere unbestritten erfolgreiche Organisationen als Nichtregierungsorganisationen, die für ihre Arbeit staatliche Projektgelder und Personalkostenzuschüsse in beträchtlicher Höhe bekommen. Und zwar in einer Höhe, bei der sie ohne dieses Geld vom Steuerzahler sicher ihre Arbeit einstellen oder sehr stark einschränken müssten. Denn die Projektgelder machen es natürlich für geschickte Finanzverantwortliche möglich, durch interne Mischfinanzierungen, mit Mehrfachverwertungen von Ergebnissen und Materialien und durch eine die NPO besonders herausstellende Öffentlichkeitsarbeit zusätzlichen Nutzen zu erarbeiten. Natürlich bestehen diese Organisationen darauf, dass sie sich jederzeit dafür entscheiden können, sich nicht an den von staatlichen Stellen ausgeschriebenen Projekten zu beteiligen. Aber dadurch würden sie natürlich auch an öffentlicher Aufmerksamkeit und an Einfluss in den Verhandlungen mit staatlichen Stellen verlieren. Zusammenfassend muss aus den letzten Feststellungen wohl den Schluss ziehen, dass die "Nichtregierungs"-Eigenschaft ein ganz undeutliches Definitionskriterium für den Begriff "Nichtregierungsorganisation" ist.

In der Folge gibt es immer noch nicht ausreichende Kriterien für klare Definitionen der Begrifflichkeiten NGO, NPO, Verbände usw. Als ein klar trennendes Definitionsmerkmal kann man anführen, dass die großen Wohlfahrtsverbände in Trägerschaft von Kirchen und Gewerkschaften im Gegensatz zu NGOs ganz offiziell Aufgaben erfüllen, die eigentlich der Staat erledigen müsste. Dem Subsidiaritätsprinzip folgend betreiben sie Kindergärten, Pflegeheime, Krankenhäuser und andere soziale Einrichtungen. D.h. sie erledigen im Staatsauftrag Bildungs- und Sozialaufgaben, die dieser "aus Kosten- und Kapazitätsgründen" selbst nicht erfüllen kann. Aber die Verbände werden dafür vom Staat finanziell z.T. bis zu 100% entschädigt. Mit einer solch massiven Finanzierung ist aber auch eine starke Einflussmöglichkeit von Staat und Regierung auf diese Organisationen gegeben. Deswegen kann man sie keinesfalls als NGOs bezeichnen.

Ein weiteres eher unscharfes Definitionsmerkmal ist die Frage, zu welchen Regierungen NGOs mehr oder weniger Nähe in ihrem Einsatz für verschiedene

Werte wie den Schutz der Menschenrechte, die Friedenspolitik, den Schutz von Umwelt- und Natur, einen freien Welthandel etc. haben. Denn wenn z.B. eine Entwicklungshilfe-NGO in dem Land, in dem sie ihre Zentrale und die meisten Organisationsangehörigen hat, auch politische und finanzielle Unterstützung von Regierungsstellen bekommt, wird man sie dort als regierungsnah bezeichnen können; in dem Land aber, in welchem sie sich mit ihrer Arbeit z.B. gegen die von der Ölindustrie getragene Regierung wendet, weil diese großen Teilen der Landbevölkerung deren landwirtschaftliche Nutzflächen verseucht, wird man diese Organisation auf keinen Fall als regierungsnah oder -beeinflusst bezeichnen können. Also liefert auch das Merkmal „regierungsnah“ keine eindeutigen Definitionskriterien für den Begriff "Nichtregierungsorganisation".

Heins versucht in seiner Einführung zum Thema der NGOs⁵⁴ eine sehr deutliche Annäherung an eine praxisorientierte Definition, indem er mit den folgenden Kennzeichen den Charakter von NGOs beschreibt:

Nichtregierungsorganisationen...

- werden häufig über nationale Grenzen aktiv und haben ein starkes Interesse an staatenübergreifender Willensbildung
- richten sich grundsätzlich an alle Bürgerinnen und versuchen, durch eine starke mediale Repräsentanz aufzurütteln (> *Öffentlichkeit als Aktionsmittel*)
- benennen, konstruieren oder schaffen öffentliche Probleme (> *Zeugnis geben*),
- stellen eine Verbindung zwischen dem moralischen Empfinden und den Überzeugungen der Spender- und Sympathisantenszene und zwischen den externen NutznießerInnen her (> *advokarische Aktivität*),
- sind sehr interessiert an Fachwissen, zu dessen Erweiterung und Zusammenstellung sie mit großem Aufwand beitragen, um damit ihre Kontrahenten und letztlich den Staat und internationale Institutionen zur Änderung ihres Tuns zu bewegen (> *rechtsschöpferische Normbildungsaktivität*),
- sind nicht an der Regierungsmacht interessiert,

⁵⁴ Heins, Volker (1998), Seite 41 - 46

- verfügen über die Fähigkeit, Fachwissen zu politisch brisantem Wissen zusammenzustellen und
- haben das Bestreben, ihre formalen Strukturen für eine konstante Arbeit auf Dauer anzulegen.

In seiner zusammenführenden Arbeitsdefinition betont *Heins* neben diesen Merkmalen auch die Nichtexistenz eines staatlichen Auftrages als Definitionskriterium für "Nichtregierungsorganisationen". Dies dürfte auch den kirchlichen und gewerkschaftsnahen Wohlfahrtsverbänden deutlich machen, dass sie als Organisationen nicht den NGOs zuzuordnen sind. Auch *Stefan Breuer* beschreibt NGOs als *"... rationale Verbände, die ohne die Existenz von ausgeprägten Herrschaftsbeziehungen auskommen und sich daher von staatlichen und kirchlichen Verbänden unterscheiden"*⁵⁵.

Allerdings kann man all diesen definitorischen Annäherungen den Vorwurf nicht ersparen, einem Aspekt in der Existenz von NGOs zu wenig Beachtung geschenkt zu haben: nämlich dem für die politische Reife einer Gesellschaft so wichtigen Aspekt der erweiterten demokratischen Handlungskompetenz. Dieser lässt sich in der Vielfalt der vorhandenen NGOs und ihren erfolgreich vertretenen Themen und vor allem in der sehr heterogenen Mitglieder- und Sympathisantenszene erkennen. Denn ähnlich wie in der Beschreibung bei *Heins*⁵⁶ können NGOs als lebender Beweis einer fruchtbaren Bereicherung unserer parlamentarischen Demokratie bezeichnet werden, weil die Menschen dort durch ihr gesellschaftliches Engagement eine größere (gesellschafts-)politische Mündigkeit leben als die Wählerinnen und Wähler, deren einzige politische Betätigung in der Stimmabgabe bei den Wahlen besteht. Obwohl NGOs "nur" durch das Grundrecht der Demonstrationsfreiheit geschützt, aber nicht als gesondert erwähntes Organ der Meinungsbildung und Interessenvertretung im Grundgesetz erwähnt sind, ist ihr Beitrag zum demokratischen Leben der Gesellschaft weitergehend als bei *Heins* ein besonderes Definitionsmerkmal: Auch wenn sie mal Minderheitsmeinungen, mal Mehrheitsmeinungen vertreten, sind sie eine lebendige Ergänzung der parlamentarischen Demokratie. Die vielen Mitglieder, die spendenfreudigen und fördernden Menschen engagieren sich *freiwillig* für die Ziele der NGOs, d.h. vor allem in ihrer Freizeit und unentgeltlich. Deswegen

⁵⁵ Breuer, Stefan: Bürokratie und Charisma. Zur politischen Soziologie Max Webers (1994)

⁵⁶ Heins, Volker (1998), Seite 32

haben diese Freiwilligen eine ganz besondere Bedeutung: Sie sind das Gesicht der NGO vor Ort, wenn sie Spenden sammeln oder Informationsstände in der Innenstadt veranstalten. NGO-Mitglieder und ehrenamtliche AktivistInnen sind bisweilen auch ein Korrektiv für abgehobene Führungspersonen, wenn diese ohne Rückkoppelung mit der Mitgliedschaft und ohne Gespür für das, was die Mehrheit der Unterstützerszene mitzutragen bereit ist, unrealistische Ziele propagieren oder die Regeln der "political correctness" im Alltagsgeschäft massiv missachten⁵⁷. Aus all dem ergibt sich, dass die freiwillig und ehrenamtlich Tätigen ein weiteres wichtiges Definitionsmerkmal von NGOs sind. Die zentrale Bedeutung der Mitglieder ist auch deswegen eine Besonderheit für die NGOs, weil sie keine Kirche, keine Partei, kein Industrieunternehmen und keine Gewerkschaft als Träger und Reservoir potentieller Mitglieder hinter sich haben. So sind die Mitglieder, die Ehrenamtlichen, die Freiwilligen, durch die eine NGO ihre Glaubwürdigkeit repräsentiert und die ihr in der Öffentlichkeit ein Gesicht gibt, die Basis von erfolgreichen NGOs. Und deswegen ist es auch für die Führungsebene von NGOs sehr wichtig, diese zentrale Trägerschicht ihrer jeweiligen Organisation bei der Entwicklung und Umsetzung eines erfolgreichen Leitbildes angemessen zu beteiligen. Denn wenn wegen mangelnder Identifizierung mit dem Leitbild die Mitgliederzahlen und die Spendeneinnahmen zurückgehen, dann kann dies den Bestand der NGO gefährden. - Diese besondere Bedeutung der Mitglieder war übrigens auch ein Grund dafür, im Rahmen dieses Forschungsvorhabens dem Prozess der Vermittlung eines Leitbildentwurfs an die NGO-Angehörigen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

1.5. Leitbilder und Qualitätsdenken in Nichtregierungsorganisationen

Graf und *Spengler* weisen darauf hin, dass Leitbilder "... oft als das *"Grundgesetz"* oder die *"Zehn Gebote einer Organisation"*⁵⁸ bezeichnet werden. Auch wenn diese Formulierung ausdrückt, dass es sich dabei um eine grundlegend wichtige Richtlinie für die Arbeit einer NGO handelt, heißt das nicht immer, dass

⁵⁷ Zwei Beispiele: Auf einem Bundestreffen 1995 hat die Mehrheit der ehrenamtlich tätigen GREENPEACE-Gruppen durch Androhung einer politischen Gegenoffensive durchgesetzt, dass die Zentrale die Idee einer Bonus-Tankkarte - 5% eines Tankbetrages sollten zusätzlich an GREENPEACE überwiesen werden - zurückziehen musste. Mitte der 2000er Jahre musste der Geschäftsführer von UNICEF Deutschland auf Druck der Mitglieder (und der Öffentlichkeit) zurücktreten, weil er ungewöhnlich hohe Honorare für zweifelhafte Leistungen externer Beratungsfirmen ausgegeben hatte.

⁵⁸ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 43

dieses "Grundgesetz" aufgeschrieben ist. Mit Recht macht nämlich *Marz*⁵⁹ darauf aufmerksam, dass es im Handeln von Organisationen keine leitbildlosen Handlungsräume gibt. Denn es gibt immer Zielvorstellungen oder Vorgaben, nach denen die Organisationsangehörigen ihr Denken und Handeln ausrichten. Und wenn diese nicht schriftlich fixiert sind oder wenn sie nicht offen kommuniziert werden, dann kann man sie als versteckte oder heimliche Leitbilder sehen. Nur wie diese heimlichen Leitbilder zu erkennen sind, wo sie (meistens verklausuliert) aufgeschrieben sind oder wer sie in die Welt gesetzt hat, ist nicht immer auf Anhieb festzustellen. Man kann aber einerseits bei genauerer Beobachtung der Menschen in der Organisation eine ungefähre Vorstellung von den versteckten Leitbildern bekommen, wenn man die Wahrnehmungsmuster dieser Menschen erforscht - z.B. den Filter, nach dem GegnerInnen oder UnterstützerInnen der NGO sortiert werden - oder wenn man die Entscheidungsprämissen von Führungspersonen hinterfragt. Auf jeden Fall wird die Wirkung dieser heimlichen Leitbilder dann in Krisensituationen der NGO deutlich, wenn zur vermeintlichen Konfliktlösung auf bestimmten Leitbildprämissen bestanden wird, die vorher zwar nie ausgesprochen, aber dennoch immer zumindest für Teilgruppen innerhalb der NGO wirksam waren. Diese heimlichen Leitbilder wirken dann auch in den Lernprozessen zur Entwicklung neuer Leitbilder nach, solange sie nicht als unterschwellig wirkende Leitbilder aufgedeckt und für überholt erklärt werden. Andererseits kann man manchmal in schriftlichen Materialien versteckte Hinweise darauf finden, wo heimliche Leitbilder in Organisationen wirksam sind, z.B. in der Form der Huldigung von früheren "Helden der Bewegung". Zwar kann man kaum der Satzung einer NGO entnehmen, welche konkreten Projekte und Kampagnen sie betreibt, welche speziellen politischen und zeitaktuellen Ziele sie verfolgt und welchen selbstverpflichtenden Grundsätzen sie sich verschrieben hat, aber in einer für eingeschriebene Vereine - und die meisten NGOs in Deutschland sind nach dem Vereinsgesetz organisiert - verpflichtenden Satzung steht zumindest der allgemeine Vereinszweck, der vom Finanzamt als gemeinnütziger Zweck des Vereins anerkannt sein muss. Dieser ist aber oft so allgemein formuliert, dass man ihn nicht als Leitbild bezeichnen kann. Deswegen haben neben Unternehmen und Verbänden auch viele NGOs in der letzten Zeit einen Leitbildprozess begonnen, wobei die Motive hierfür unterschiedlich sind. Daher ist man eher auf zu beobachtende Indizien für Veränderungen angewiesen, als da sind Mitglieder-

⁵⁹ Marz, Lutz (1998), Seite 38

schwund, Überalterung der NGO-Angehörigen, Stagnation oder Rückgang der Spendeneinnahmen oder ganz allgemein nachlassendes öffentliches Interesse für einzelne Politikfelder, die früher die Menschen mehr bewegt haben als heute. Zu nennen sind z.B. die weltweit ungelöste Flüchtlingsproblematik, das kaum noch beachtete, aber hochaktuelle Hungerthema in vielen Ländern Afrikas und Asiens oder z.B. in unserem eigenen Land die Gleichberechtigung von Frauen. Ein für die NGOs heute ganz wichtiger Punkt ist die Präsenz in den Medien; wenn eine NGO dort nicht vorkommt, ist sie für viele Menschen nicht sichtbar. In der Folge davon bekommt sie weniger ideelle und politische Unterstützung von Mitgliedern und weniger Spenden. Auf beides sind NGOs - anders als Wirtschaftsunternehmen und kirchennahe Verbände - aber in höchstem Maß angewiesen, eben weil sie nicht im Regierungsauftrag handeln. Und um die überlebensnotwendige Unterstützung der Menschen (weiterhin) zu bekommen, muss das Leitbild einer modernen Organisation den sich verändernden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst werden. Außerdem muss dieses Leitbild in der Öffentlichkeit - durch die Medien transportiert - sichtbar sein.

Neben der Anpassung an die veränderten politischen Rahmenbedingungen ist das Bemühen um die Qualität ihrer eigenen Arbeit für einige NGOs ein Motiv zur Entwicklung eines neuen Leitbildes. Wenn auch im Kern eines Leitbildes eine Vision enthalten ist, wie z.B. in dem Leitziel "Wir wollen weltweit die Kinderrechte durchsetzen", die das Verhalten der Organisationsangehörigen leitet, so ist es auch sinnvoll, aus der Vision eines Leitbildes und ihrer ausführlichen Beschreibung "*realitätsnahe*" Kriterien⁶⁰ abzuleiten, an welchen die Güte der Arbeit konkret erkennbar wird. Bei erwähntem Beispiel könnte das eine Liste der Länder sein, in denen Kinderrechte a) inzwischen in die Landesverfassung aufgenommen worden sind, b) noch kein Verfassungsrecht, aber in der öffentlichen Diskussion sind und c) noch gar kein Thema sind. Denn wenn aus ihrem Leitbild Qualitätskriterien für die Arbeit der NGO abgeleitet werden können, dann können hiermit auch Erfolge und Misserfolge gemessen werden, die die NGO zustande bringt. Solche internen Leistungskennzeichnungen und -messungen können bei modernen NGOs z.B. projektübergreifende oder projektbezogene Medienpräsenzparameter, Veränderungen bei den Mitgliederzahlen und Spendeneinnahmen in bestimmten Zeiträumen

⁶⁰ Bongard, Bruno und Schwarzkopf, Franz (2000), Seite 31

oder auch projekt- oder kampagnenbezogene Kennzahlen sein. Solche Qualitätskriterien können wiederum Grundlage sein für die weitergehende Erarbeitung von Konzeptionen zur optimalen Steuerung von Projekten, die aus dem Leitbild hergeleitet sind. Diese aus einem Leitbild abgeleiteten Steuerungskonzeptionen bieten den beteiligten Führungskräften oder Mitarbeitenden die notwendige Hilfe bei allen wichtigen Entscheidungen. Die so entstandenen *"Bausteine eines effektiven Qualitätssicherungssystems und die dort formulierten Ziele sind zwingende Voraussetzung für eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung"* der NGO nach innen und außen. So können durch ein Leitbild *"normative Grundlagen und Orientierungsmarken für die Leistungen der Organisation und das Verhalten ihrer Mitglieder"*⁶¹ festgelegt werden. Damit ist ein gutes Leitbild nicht nur ein Orientierungs- und Motivierungsinstrument für alle Organisationsangehörigen, sondern auch ein wichtiges Qualitätssicherungs- und Steuerungselement in den Händen der Führungskräfte einer NGO.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die NGOs ist die grundsätzliche Zukunftsperspektive, die in einem Leitbild enthalten ist. Denn wenn man von der größten Realisierungswahrscheinlichkeit bei einem aus der Motivationspsychologie bekannten mittleren Erfolgshorizont ausgeht, dann müssen die in einem Leitbild formulierten Ziele aus Sicht der Organisationsangehörigen und der umworbenen Sympathisantenszene in einer mittleren Zukunftsperspektive erreichbar sein. Das kann man in etwa so verstehen, dass sich die Mitglieder einer NGO heute und morgen für die Erreichung von Teilzielen und von Erfolgen auf ein großes Ziel hin einsetzen, damit sie in ein paar Jahren, aber auf jeden Fall noch zu ihren Lebzeiten (mittlere Zukunftsperspektive) eines der großen Leitbildziele erreichen, während das ganz große Ziel wie z.B. "die vollkommene Ausrottung des Hungers auf der Welt" oder "eine Welt ganz ohne Atomwaffen und Atomkraft" erst über mehrere Generationen erreichbar erscheint. Anders ausgedrückt, die Menschen müssen für ihre ganz persönliche Motivation das Gefühl haben, dass sie die Erreichung der Leitbildziele noch selbst erleben werden. Während diese perspektivische Erreichbarkeit von Leitbildzielen bei *Graf* und *Spengler* nicht so ganz deutlich wird, beinhaltet das kollektive Projektionsdreieck von *Dierkes/Hoffmann/Marz*⁶² jenen "Punkt im Zukunftshorizont der Menschen, wo sich die beiden Projektionslinien schneiden":

⁶¹ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 27

⁶² Dierkes, Meinolf / Hoffmann, Ute / Marz, Lutz (1992), Seite 42f

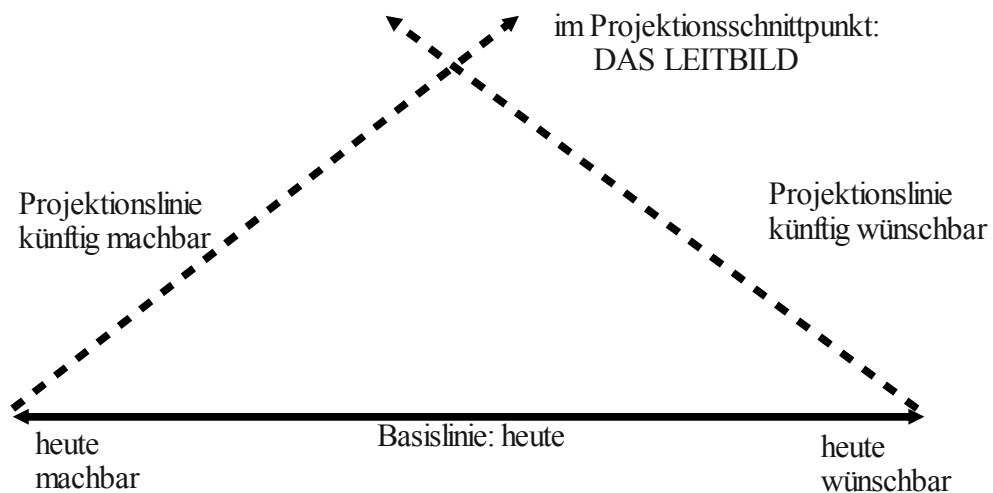


Abb. 1: Dreieck der kollektiven Projektion

(Darstellung nach *Dierkes / Hoffmann / Marz*)

Im Zentrum eines guten NGO-Leitbildes - also im Schnittpunkt dieser beiden Projektionslinien - müssen die in einer überschaubaren Zukunft zu erreichenden Ziele und die zu dieser Zeitperspektive und zu den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen passenden politischen und/oder gesellschaftlichen Wünsche erkennbar sein. Natürlich ist es nicht so, dass die beiden Projektionslinien ohne Bezug zur Realität sind, sondern sie erwachsen aus der Spannungslinie zwischen dem heute Machbaren und dem heute Wünschbaren. Denn wenn die Projektionen nicht auf einer Basislinie der heutigen Realität gründen würden, dann wären sie Wunschträume. Die Machbarkeitsprojektionen wurzeln also in den heutigen Erfolgen der NGO, während die Wunschprojektionen einer Hochrechnung der aktuellen Wunschvorstellungen darüber entstammen, was heute schon erreichbar wäre, wenn die Rahmenbedingungen besser wären und die NGOs über ausreichendes Geld, mehr politische Macht oder größere gesellschaftliche Unterstützung verfügen würden. Da sich aber auch die tatsächlichen Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit immer wieder verändern (können), bedarf es eines wiederholten Abgleichs der Wunschprojektionen mit der gesellschaftlich-politischen Alltagssituation.

In besonderem Maß ist die Freiwilligkeit der NGO-Angehörigen, die nicht als Angestellte bezahlt werden, also das Engagement der vielen Ehrenamtlichen, der eingeschriebenen Mitglieder, der vielen mit Geld und Tatkraft unterstützenden Aktiven vor Ort eine der wichtigsten Ressourcen einer NGO. Denn ohne die vielen

Freiwilligen fehlte es den NGOs oft am "Gesicht vor Ort", an immer neuen kreativen Ideen in der Projektplanung, an tatkräftiger Unterstützung bei vielen Aktionen und natürlich an regelmäßigen und im besten Fall steigenden Spendeneinnahmen. Diese Ressource des freiwilligen Engagements der Vielen braucht für ihren Erhalt und für ihre fortwährende Erneuerung eine starke Bestätigung und Ermutigung, die am ehesten in großen Erfolgen der NGO zu finden sind. Erfolgreiche Projekte und Kampagnen in der Verfolgung der Ziele eines Leitbildes können auf Dauer nur durch qualitativ gute Arbeit verwirklicht werden. Für erfolgreiche Kampagnenarbeit können überprüfbare Qualitätskriterien festgelegt werden. Und wenn aus den Zielen und Unterzielen eines Leitbildes durch deren Operationalisierung und durch die Evaluation der zielführenden Prozesse ein wirksames Qualitätssicherungskonzept begründet und zugunsten weiterer Erfolge umgesetzt wird, dann wird eine NGO für möglichst viele Freiwillige ein willkommenes Betätigungsfeld für ihr gesellschaftliches oder politisches Engagement sein.

1.5.1 Messbarkeit der Qualität von Leitbildern

Wenn man ein Leitbild in seiner eigentlichen Wirkung und im Vergleich mit anderen Leitbildern beurteilen will, dann muss man auch seine verschiedenen Eigenschaften erkennen und deren Funktion(en) erfassen können, um sie in ihrer Qualität messen zu können. Sonst ist eine fundierte Bewertung nicht möglich. *Graf* und *Spengler* formulieren beispielsweise unter der Überschrift "*Anforderungen an ein Leitbild*"⁶³ für soziale Organisationen zehn verschiedene Kriterien, die erfüllt sein sollten, wenn das Leitbild die erwünschte Orientierungsfunktion erfüllen soll:

1. eine Vision formulieren, Entwicklungsrichtung aufzeigen, hohe Werte ausdrücken, Gefühle ansprechen und trotzdem realisierbar sein
2. Ziele positiv formulieren, auf Stärken konzentrieren
3. Aussagen in Gegenwartsform machen
4. auf wesentliche Aussagen begrenzen
5. langfristig gültige Aussagen machen
6. die Wahrheit sagen
7. inhaltlich aufeinander abgestimmt sein

⁶³ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 45

8. in einer einfachen, bildhaft-anschaulichen und "zündenden" Sprache
9. aus der Organisation selbst kommend
10. die Einzigartigkeit der Organisation ausdrücken

Wenn man aber solche Kriterien nach ihrer Qualität messen und bewerten will, dann wird schnell deutlich, welche große Schwierigkeit in der Analyse des Grades und der inhaltlichen Form der Betroffenheit all der Menschen liegt, die von einem solchen Leitbild direkt berührt werden. Denn nur die vom Leitbild angesprochenen Menschen selbst können die vollständige Antwort auf die Frage geben, ob dieses in der Qualität seiner Funktionen für sie als Betroffene als erfolgreich anzusehen ist. Also muss man konstatieren, dass unabhängig von ihrer inhaltlichen Berechtigung die von *Graf* und *Spengler* genannten Kriterien zum Teil nur schwer zu erfassen und messbar sind.

Was *Thiele* als die "*kundenbezogene ...*" als eine von zwei zentralen Komponenten⁶⁴ bei der Qualitätsbestimmung von Bildung als einer Dienstleistung beschreibt, soll hier bezogen auf die größte Gruppe von AkteurInnen in NGOs als Mitgliederbezogenheit von Leitbildqualität bezeichnet werden. Diese kommt auch im empirischen Teil dieser Arbeit in der Befragung der NGO-Angehörigen zum Prozessverlauf der Vermittlung der Leitbildentwürfe zum Ausdruck. Damit ist gemeint, dass zwar auch formale, sprachliche oder zeithistorische Qualitäten eines Leitbildes und ähnliche Aspekte eine Bedeutung haben. Aber entscheidender für die Orientierung und die Motivierung der Mitglieder sind die Qualitätskriterien, die einen direkten Einfluss auf Entscheidungen und Handeln der NGO-Angehörigen haben. Deswegen sollte die Bewertung der Qualität eines Leitbildes entsprechend der Forderung von *P. Faulstich* nach einer reflexiven Evaluation⁶⁵ folgen. Demnach nehmen "*die Wertmaßstäbe*" und die "*dahinter stehenden Interessenspositionen*" der betroffenen Menschen in der qualitativen Bewertung des Leitbildes einen entscheidenden Raum ein.

Die Menschen, die von einem Leitbild berührt sind, sind zum Einen diejenigen, die als Leitbildentwickelnde tätig sind, indem sie u.a. die geschichtliche Entwicklung der Werte und Ziele ihrer NGO und die aktuellen, leitbildbezogenen Intentionen der

⁶⁴ die andere ist die Produktbezogenheit.

aus: Thiele, Andrea: Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (2004), Seite 26

⁶⁵ Faulstich, Peter: Qualitätsmanagement und -politik - ein evaluativer Regulationsmodus für Lernensembles (2006), Seite 17

NGO-Angehörigen zur Zukunft ihrer NGO erforschen und zu einem Leitbildentwurf zusammenfügen. Zum Anderen sind es die AdressatInnen des Leitbildes, deren gesellschaftliches und politisches Handeln sich an dem Leitbild orientieren soll - sie sollen hier als AdressatInnen erster Ordnung bezeichnet werden. Schließlich sind es noch diejenigen, die von dem Agieren der NGO nicht nur politisch oder ökonomisch, sondern vor allem in einer positiven Veränderung ihrer Lebenswirklichkeit profitieren sollen - letztere werden hier AdressatInnen zweiter Ordnung genannt. Manchmal gibt es personelle Überschneidungen, wenn z.B. in der Leitbildentwicklungsgruppe Angestellte oder NGO-Mitglieder mitarbeiten, die dann in einer Person sowohl Entwickelnde als auch Angehörige einer Adressatengruppe sind. Das spielt dann eine Rolle, wenn man sich die verschiedenen Funktionen (vgl. auch Kapitel II Abschnitt 1.3) anschaut, die ein Leitbild für die davon in unterschiedlicher Weise Betroffenen haben kann.

Da in dieser Arbeit der Fokus auf den AdressatInnen erster Ordnung liegt, deren besondere Bedeutung für die NGOs schon weiter oben beschrieben und begründet wurde, ist hier die Orientierungsfunktion für diese Personen durch das Leitbild die wichtigste zu untersuchende Funktion. Sie ist die Leitfunktion, die es aufzuteilen gilt in weitere Unterfunktionen. Denn die analysierende Betrachtung der Unterfunktionen vor dem Hintergrund der inneren Werte der NGO-Angehörigen und ihrer Interessenspositionen ermöglicht letztlich eine bewertende Aussage darüber, ob und wie diese Leitbildfunktionen wirken. Diese methodische Erfassung und Bewertung der einzelnen Leitbildfunktionen zum Zweck des *"besseren Verstehens und der Gestaltung"*⁶⁶ eines Vermittlungsprozesses wird auch Evaluation genannt. Sie kann aber nur mithilfe von Operationalisierung der Leitbildfunktionen in Form von bestimmten Qualitätskriterien gelingen. So wurden also durch die Operationalisierung der Funktionen eines Leitbildes die Qualitätskriterien eines im Sinne der NGO-Angehörigen guten Leitbildes hergeleitet. Im Rahmen eines empirischen Forschungssettings wurden die Teilnehmenden interner NGO-Veranstaltungen unter anderem auf diese Qualitätskriterien für ein gutes Leitbild hin befragt und der eigentliche Vermittlungsprozess in Seminaren, Arbeitsgruppen und Plena erforscht.

⁶⁶ Reischmann, Jost: Weiterbildungs-Evaluation - Lernerfolge messbar machen (2003), Seite 18

Mit der Erarbeitung einer notwendigerweise immer unvollständig bleibenden Liste von Qualitätskriterien, mithilfe derer möglichst der ganze Wertehintergrund und die speziellen Interessen der NGO-Angehörigen bei der Übernahme des Leitbildes erfasst werden sollte, ist der Prozess der Evaluation aber nicht abgeschlossen. Denn es muss noch die eigentliche Messung und die Bewertung der erhobenen Daten erfolgen. Die Schwierigkeit der Kriterienfindung und der Operationalisierung der Leitbildfunktionen begründen auch das Messproblem insofern, als nicht gesichert scheint, dass man tatsächlich eine vollständige Abbildung der Qualität eines Leitbildes erhält. Denn im Unterschied zur Qualitätsmessung des Herstellungsprozesses und des Nutzens eines Industrieproduktes geht es bei der Evaluation eines sozialen Geschehens wie z.B. bei Bildungsprozessen, bei Beratungen oder bei Meinungsbildungsprozessen zur Entwicklung und Akzeptanz eines gemeinsamen Leitbildes nicht nur um die Erfassung und Bewertung instrumenteller Daten. Denn diese lassen sich in der Regel quantifizieren, so dass ihre Messwerte in allen gemessenen Fällen die gleiche Aussage erlauben. Stattdessen geht es aber bei der Messung von Leitbildqualität und des Prozesses seiner Vermittlung an Individuen um die Analyse und Bewertung der ganz individuellen Güte des Vorganges, in dem das Individuum das Leitbild kennen lernt, verarbeitet und sich im besten Fall damit identifiziert. Und hierbei sind auch soziale und qualitativ bedeutsame Aspekte von Bedeutung. Da aber oft bei der Evaluation sozialer Prozesse nur quantitative Systematiken von Qualitätsaspekten zur Anwendung kommen, die sich allein auf instrumentell herstellbare und formal messbare Daten beschränken, *"wird durch diese Aspektesystematiken ein Schein von Machbarkeit und Messbarkeit vorgespiegelt"*⁶⁷, der die vollständige Qualität des sozialen Prozesses nicht erfasst. Deswegen fordern auch *Hartz* und *Meisel* als Grundlage von Qualitätssicherung, die als unbedingte Voraussetzung natürlich die Evaluation, aber auch das spätere Qualitätsmanagement umfasst, *"die Selbstfestlegung der Organisationsmitglieder auf Kriterien und Indikatoren, woran die Qualität festgemacht wird."*⁶⁸ Wenn aber hier mit den "Organisationsmitgliedern" im Zusammenhang mit der organisierten Erwachsenenbildung die Personen gemeint sind, die das Programm, die Kurse und Seminare nach den Vorgaben ihrer Profession gestalten, dann fehlen in dieser Aufzählung eindeutig die lernenden Individuen, zur deren Nutzen letztendlich die organisierte Erwachsenenbildung durchgeführt wird. Denn nach *Faulstichs* und dem

⁶⁷ Faulstich, Peter (2006), Seite 17

⁶⁸ Hartz, Stefanie und Meisel, Klaus: Qualitätsmanagement (2006), Seite 17

dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis muss man unter diesen Begriff auch und vor allem die Lernenden und bezogen auf einen Leitbildprozess in einer NGO die gesamte Mitgliedschaft und nicht nur die Entwicklungsgruppe und die pädagogischen Fachkräfte in Mitgliederversammlungen, Kongressen und Seminaren fassen. Bekanntlich müssen ja vor allem diese AdressatInnen erster Ordnung als zahlenmäßig größte Teilgruppe der Organisationsangehörigen in einem Leitbild ihre interessegeleiteten Intentionen wiederfinden, wenn der Identifikationsprozess mit dem Leitbild erfolgreich sein soll und wenn dieses dadurch auch seine Orientierungsfunktion und andere abgeleitete Funktionen erfüllen soll. Und die besondere Qualität ihrer individuellen interessegeleiteten Intentionen können am besten diejenigen bewerten, deren Interessen und Werte sich dort im Leitbild wiederfinden sollen: Die Mitglieder der NGO.

Aber wie kann man mit wissenschaftlich erprobten Mitteln erfassen, was bezogen auf die Werte und Interessenspositionen der einzelnen NGO-Mitglieder in den Leitbildentwürfen " ... *wichtig ist und wie es gewichtet werden soll*"?⁶⁹ Während man bei einer rein quantitativen Datenerfassung noch nachvollziehen kann, wie ein Maßstab angelegt wird, wie instrumentelle Daten beziffert und in Vergleichsrechnungen einbezogen werden, kann es in einer Art reflexiven Qualitätsmessung zunächst einmal nur darum gehen, die AdressatInnen der Leitbilder z.B. danach zu befragen, inwieweit ihre persönlichen gesellschaftspolitischen Werte von dem Leitbild aufgegriffen werden oder inwieweit es für sie visionäre, attraktive und motivierende Anteile für ihr Engagement in der NGO enthält. Reflexive Qualitätsmessung in diesem Sinn beinhaltet neben der Befragung der LeitbildadressatInnen erster Ordnung nach dem Vorkommen bestimmter Leitbildqualitätskriterien auch die Erforschung des Vermittlungssettings im Rahmen der Befragung und mittels teilnehmender Beobachtung. Eine solche reflexive Qualitätsmessung ist bei diesem Forschungsprojekt mithilfe der im folgenden Kapitel erläuterten Qualitätskriterien für ein gutes Leitbild im Rahmen einer Befragung von NGO-Mitgliedern der an dieser Untersuchung beteiligten NGOs versucht worden.

⁶⁹ Faulstich, Peter (2006), Seite 17

1.5.2 Reflexivität der Qualitätskriterien von NGO-Leitbildern

Schon bei der Erarbeitung, aber spätestens im Moment der Publikation eines Leitbildes beginnt in der betreffenden NGO ein Prozess zur Sicherung der Qualität des Leitbildes, weil mit den veröffentlichten Zielen gleichzeitig bestimmte Methoden zu ihrer Erreichung vorbestimmt und ergriffen werden und weil Standards für das Verhalten der Mitarbeiterschaft im Rahmen der NGO-Aktivitäten festgelegt werden. Man kann das als den Beginn eines Qualitätsmanagementprozesses bezeichnen, dessen Hauptzweck es ist, den möglichst weitreichenden Erfolg der NGO in der Erreichung ihrer Ziele sicher zu stellen. Denn es werden noch weitere Maßnahmen zur Qualitätssicherung folgen. Aber zu Beginn eines öffentlich wahrnehmbaren Engagements einer NGO sollte immer ein Leitbild stehen, das für die Gesellschaft, in der die NGO aktiv ist, auch ein Versprechen darüber darstellt, dass die Qualität und die Fundierung der NGO-Ziele eine realistische Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Ebenso ist dieses Erfolgsversprechen aber auch eine Messlatte, an der die Anstrengungen der NGO zur Erreichung ihrer Ziele und letztendlich der Erfolg gemessen werden können. Aber nur die individuelle Bewertung der Qualität des Leitbildes entscheidet darüber, ob dessen Orientierungsangebot von den Individuen angenommen werden oder nicht. Denn allein die NGO-Angehörigen stehen im Mittelpunkt eines Reflektionsprozesses, in dessen Verlauf sich die Qualität eines Leitbildes erweisen muss. Dies ist vergleichbar mit den Qualitätsbemühungen in der Weiterbildung⁷⁰, wozu Zech mit seinen Mitarbeitenden zusammen ein lernerorientiertes Konzept der Qualitätssicherung entwickelt hat. Denn der Reflektionsprozess im Zusammenhang mit einem Leitbildangebot lässt sich auch als ein Bildungsprozess begreifen, den alle engagierten NGO-Angehörigen individuell durchlaufen. Denn die Mitglieder und Mitarbeitenden in der NGO, die sich in der Regel viel intensiver als die Allgemeinheit mit dem Leitbild auseinandersetzen, um sich später selbst damit zu identifizieren, dekomponieren das Leitbildversprechen auf erfolgreiche Zielerreichung in verschiedene Einzelkomponenten. Sie bewerten als Individuen die verschiedenen Aspekte des Leitbildes - das zentrale Ziel und die nachgeordneten Ziele, die angedachten Strategien sowie den Grad ihrer eigenen Motivierung hierdurch - und bilden dann am Ende ihrer gedanklichen und emotionalen Operationen für sich ein Urteil, ob sie sich von dem Leitbild als Ganzem angesprochen fühlen oder nicht. Die

⁷⁰ Zech, Rainer (Hrsg.), Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis (im Rahmen des BLK-Verbundprojektes "Qualitätstestierung in der Weiterbildung")- (2004), Seite 12

Tatsache, dass dieser Prozess der Wahrnehmung, der Prüfung, der Kommunikation und der Gewichtung der Qualitätsaspekte eines Leitbildes ein reflexives individuelles Geschehen ist, das bei den Individuen auch unterschiedlich lange dauern kann, macht es erforderlich, dass auch die Messung der Leitbildqualität dem reflexiven Charakter in der Form gerecht werden muss, dass die einzelnen Qualitätskomponenten als individuumbezogene Kriterien verstanden und bewertet werden. So kann man konstatieren, dass nicht nur das Leitbild selbst ein reflexives Gebilde ist - und dies auch für die ganze Dauer seiner Existenz bleibt -, sondern dass auch seine Bewertung und der Umgang der NGO-Angehörigen damit ein reflexives Geschehen ist, was in der Festlegung von Qualitätskriterien und in deren Messung ebenfalls berücksichtigt werden muss. Letzterer Aspekt wurde bereits im vorangehenden Kapitel erläutert. Das Ergebnis dieses individuellen Reflektionsprozesses über die Qualität des Leitbildes resultiert in der Identifikation damit oder in der Abkehr davon.

Wenn in Leitbildern Ziele genannt werden oder eindeutige Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten enthalten sind, dann lassen sich daraus Kriterien ableiten, welche die inhaltliche Qualität und die Wirkkraft des Leitbildes beschreiben können. Alle NGO-Angehörigen haben die Möglichkeit, als Individuum für sich die Qualität, also im eigentlichen Sinn des Wortes die Güte des Leitbildes, zu beurteilen. Es handelt sich hier um eine subjektive Auffassung von der Qualität des Leitbildes, welche die Frage beantwortet "Was bedeutet dieses Leitbild für mich?". Das erklärt auch, warum man nicht ganz einfach von objektiven und verallgemeinerbaren Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild sprechen kann. Es ließen sich zwar im Vorfeld der dieser Untersuchung zu Grunde liegenden empirischen Arbeit und aus den oben beschriebenen Leitbildfunktionen hypothetisch Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder definieren, die sich aus den Intentionen der im ersten Teil dieses Forschungsprojekts mittels Leitfadeninterview befragten Leitbildentwickelnden, aus der eigenen Erfahrung des Autors im ehrenamtlichen Engagement für verschiedene NGOs und aus seiner langjährigen Berufserfahrung als Referent für die Ortsgruppen zweier national und international arbeitenden NGOs ergeben haben. Aber wie vor diesem Hintergrund zu erwarten war, zeigte sich im Verlauf der Untersuchung, dass einige der vorab definierten Qualitätskriterien für die befragten NGO-Angehörigen wenig Bedeutung hatten und dass bei anderen Qualitätskriterien die Bewertungsmaßstäbe zwischen den Personen manchmal deutlich differierten. Es war zwar durchaus

möglich, die Qualität eines Leitbildes dahingehend zu überprüfen, wie viele NGO-Angehörige ein Kriterium für die Güte des Leitbildes sehr hoch oder niedrig bewertet hatten oder ob gar eine Mehrheit der NGO-Angehörigen die Qualitätskriterien so überzeugend fand, dass sie sich von dem Leitbild als Ganzes angesprochen fühlte und sie sich deswegen in ihrem Engagement daran orientieren konnte. Aber da das individuell empfundene Maß für die Güte des Leitbildes ein subjektives ist, sind auch die Gütemaßstäbe nicht grundsätzlich objektiv und zwischen den Befragten vergleichbar, sondern individuumsbezogen. Denn jedes Individuum entscheidet selbst und "im nicht einsehbaren Kämmerlein seiner subjektiven Bewertung" darüber, ob und in welchem Grad es sich mit dem Leitbild identifiziert oder nicht.

Weil in dieser Untersuchung auch das pädagogische Geschehen im eigentlichen Vermittlungsprozess von Leitbildentwürfen an die NGO-Angehörigen und die dort stattfindenden Lernprozesse erforscht werden, gebietet sich ein Blick auf die Qualitätsdebatte im pädagogischen Feld: Für den Bereich der Sozialpädagogik definieren *Graf/Spengler*⁷¹ in der Beschreibung eines Leitbildes für soziale Organisationen (gemeint sind Einrichtungen, Verbände, Vereine und Stiftungen im Bereich der Wohlfahrtspflege) die Rahmenbedingungen für dessen Erarbeitung und geben ohne einen Hinweis auf den systemischen Charakter einer solchen Organisation und ohne einen Bezug auf die beteiligten AkteurInnen und AdressatInnen in ihren *"Anforderungen an ein Leitbild"* Eigenschaften vor, die ein Leitbild haben sollte, *"damit es seine Funktionen erfüllt..."* Die eher allgemein gehaltenen Anforderungen finden sich in Formulierungen wie z.B.

- *"eine Vision (z.B. einer modernen Verwaltung) formulieren"*
- *"hohe Werte ausdrücken"*
- *"positiv formulieren"*
- *"die Wahrheit sagen"*
- *"aus der Organisation selbst kommen"*
- *und andere.*

Welches aber die Funktionen eines Leitbildes einer sozialen Organisation sein könnten und wer außer den Geldgebern und den Angestellten in einer solchen Organisation die Funktionserfüllung und damit die Qualität eines solchen Leitbildes bewerten und daraus Schlüsse für daraus abzuleitendes Handeln ziehen sollte, wird

⁷¹ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 45

bei *Graf/Spengler* nicht ganz deutlich; offensichtlich aber nicht die Menschen, die sich freiwillig und ohne Bezahlung in einer solchen Organisation engagieren, oder diejenigen, deren Wohlergehen letztlich vom Leitbild einer sozialen Organisation und von seiner erfolgreichen Umsetzung abhängt. In einer späteren Präzisierung ihrer Anforderungen⁷² empfehlen *Graf/Spengler* die Inhalte für ein Verbandsleitbild, indem sie den Wertehintergrund, die Mission oder den Auftrag sowie Bedarfsfeststellungen und Leistungen der sozialen Organisation im Leitbild festgehalten wissen wollen.

Im Bereich der öffentlichen und beruflichen Weiterbildung werden erwachsenenpädagogische Qualitätsmerkmale als systembezogene Komponenten von Einrichtungen oder Organisationen begriffen, deren Hauptzweck die berufliche oder persönliche Weiterbildung von Erwachsenen ist. So beispielsweise bei *Schlutz*⁷³, der sich auf das Gesamtsystem einer Weiterbildungsorganisation bezieht und von Programmqualität, Durchführungsqualität und Ergebnisqualität spricht. Ebenso bei *Hartz / Meisel*⁷⁴, welche die Begriffe Planungsevaluation, Prozessevaluation, Ergebnisevaluation und Transferevaluation benutzen. Dagegen definiert *Zech* in seinem lernerorientierten Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen (LQW)⁷⁵ insgesamt 11 Qualitätsbereiche, die sich in der Summe auf die ganze Einrichtung beziehen und nicht nur auf den Teilaspekt des auch in seinem Qualitätsmodell wichtigen Leitbildes. Diese von Zech vorgegebenen Qualitätsbereiche sollen von den jeweiligen Einrichtungen im Prozess der Selbstevaluation noch einmal spezifiziert werden, und zwar hinsichtlich:

1. der Integration einer Definition von gelungenem Lernen in das **Leitbild** der Weiterbildungsorganisation (gilt als Ausweis des Selbstverständnisses der Organisation)
2. der **Bedarferschließung** zur Ermittlung der Bildungsbedürfnisse
3. der **Schlüsselprozesse** bei der Erstellung der für die Organisation spezifischen Bildungsangebote
4. des gesamten **Lehr-Lern-Prozess** zwischen Lehrenden und Lernenden
5. der **Evaluation der Bildungsprozesse** unter Mitwirkung aller daran Beteiligten

⁷² ebenda, Seite, 47

⁷³ Schlutz, Erhard (1996)

⁷⁴ Hartz, Stefanie und Meisel, Klaus (2006²), Seite 54 - 60

⁷⁵ Zech, Rainer (2005³), Das Handbuch zur Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung

6. der **Infrastruktur** als Gesamtheit aller Bedingungen des Lernkontextes
7. der **Führung** als Funktion zur Steuerung von Prozessen
8. der Integration aller Maßnahmen der Personalplanung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung in den Qualitätsbereich
Personal
9. des **Controllings** als Mittel zur Messung der Zielerreichung und als Grundlage für Steuerungsentscheidungen
10. der **Kundenkommunikation**
11. **strategischer Entwicklungsziele** basierend auf dem Leitbild.

Weil es aber in einer NGO vor allem darum geht, dass ihre Existenz und ihre Arbeit ganz entscheidend vom freiwilligen Engagement der mehr oder weniger großen Mitgliedschaft und von den Spenden sympathisierender Personen abhängig ist, ist der wichtigste Aspekt der Leitbildqualität hier, dass es in seiner Hauptfunktion, Orientierung für ein erfolgreiches Wirken der NGO zu geben, von diesen Menschen angenommen wird. Entweder animiert das Leitbild die Menschen zu einem aktiven Mitmachen und zu einer Verstärkung ihres Engagements oder nicht. Das ist deswegen die wichtigste Funktion des Leitbildes, weil ohne Orientierung der Mitgliederbasis deren Zusammenhalt auseinander zu brechen droht und damit eine NGO ihre Verwurzelung in der Gesellschaft verliert! Deswegen steht in dem vorliegenden Forschungsvorhaben die Frage im Mittelpunkt der Betrachtung, wie die für eine NGO lebenswichtigen LeitbildadressatInnen das Leitbild qualitativ bewerten. Es geht also nicht um eine Bewertung der Qualität des gesamten NGO-Systems, sondern um einen sehr zentralen Teil der Organisation, nämlich um ihre Grundidee und deren Attraktivität für die davon betroffenen Menschen. Oder um es mit einem Bild aus der Informationstechnologie zu beschreiben: Es geht in dieser Untersuchung um das Betriebssystem und die zentrale Software, nicht um die Hardware der NGOs. Und entscheidend ist, ob die Menschen diese "NGO-Software" akzeptieren und auch für ihr eigenes gesellschaftliches Handeln als Leitbild gelten lassen. Deswegen beschäftigt sich der erste Teil der Untersuchung allein mit den Qualitätskriterien für die Leitbilder und damit, wie diese auf die AdressatInnen wirken.

Aber man muss in der Erforschung von NGO-Leitbildern die einzelnen Qualitätskriterien auch als Unterfunktionen der Orientierungsfunktion betrachten und

sie auf ihrer jeweiligen Funktionsebene untersuchen. Diese unterschiedlichen Qualitätskriterien sind immer aus dem Blickwinkel des Individuums zu verstehen. Gleichzeitig heben sie aber auch die inhaltlichen Akzente der Qualitätsbeurteilung hervor und machen deutlich, welche methodischen Hinweise zur Zielerreichung das Leitbild außerdem beinhaltet. Weil es für die Untersuchung von Leitbildqualität in der sozialwissenschaftlichen Qualitätsforschung bisher kein Beispiel gibt, werden auf der personenbezogenen Funktionsebene, der inhaltsbezogenen Funktionsebene und der methodischen Funktionsebene die Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder zunächst hypothetisch definiert. Dabei werden die Funktionsebenen danach unterschieden, ob sich ein Leitbildaspekt auf die AdressatInnen, auf die gesellschaftlichen/politischen Inhalte oder auf die methodische Umsetzung der Leitbildaussagen beziehen. Im späteren Rahmen der Befragung von Teilnehmenden an NGO-Jahresversammlungen, Seminaren und Schulungsveranstaltungen sollen diese Qualitätskriterien dann verifiziert oder falsifiziert werden. Als Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder auf den drei genannten Bezugsebenen konnten folgende Kriterien aus der qualitativen Inhaltsanalyse der Experteninterviews mit den Leitbildentwickelnden und aus den eigenen oben beschriebenen Erfahrungen des Forschers abgeleitet und definiert werden:

auf der personenbezogenen Funktionsebene die Kriterien

Motivierung, Verstehbarkeit und Handlungsorientierung,

auf der inhaltsbezogenen Funktionsebene die Kriterien

Zielorientierung, politische Unabhängigkeit und

auf der methodischen Funktionsebene die Kriterien

Glaubwürdigkeit, anpassungsfähig nach außen und anpassungsfähig nach innen.

Im ersten Teil der Untersuchung dieser auf den ersten Eindruck qualitativ differenzierten, inspirierenden, glaubwürdigen und operationalisierbaren NGO-Leitbildern sollte die Grundlage für den zweiten Teil gelegt werden, in welchem der Vermittlungsprozess von Leitbildentwürfen an die Leitbildadressaten erster Ordnung⁷⁶ mit Mitteln der Weiterbildung im Fokus des Forschungsinteresses stand.

⁷⁶ vgl. auch Kapitel II, Abs. 1.5.1

Zusammenfassung

Es gibt eine längere Historie der Verwendung des Leitbildbegriffs, aber keine allgemein gültige Definition. Unumstritten ist aber im sozialwissenschaftlichen Diskurs, dass in allen Situationen der Verwendung eines Leitbildes aus externen oder internen Anlässen eine Sinnfrage mit dem Ziel kognitiver, emotionaler und motivationaler Orientierung durch ein Leitbild zu beantworten versucht wird. Leitbilder in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) haben deswegen eine besondere Bedeutung, weil damit den Freiwilligen als wichtigster menschlicher Ressource der NGO Orientierung geboten wird. Gleichzeitig können mit einem Leitbild auch weitere organisationale Funktionen wie das Zusammengehörigkeitsgefühl der Organisationsmitglieder, die Motivierung der Individuen in ihrem die NGO unterstützenden Verhalten, ein Verhaltenskodex für die Mitglieder, die Spezialisierung auf NGO-typische Arbeitsmethoden und die Legitimierung der Existenz der Organisation sichergestellt oder gestärkt werden. Für NGOs gibt es verschiedene Definitionsmerkmale, aber exklusives Kennzeichen von NGOs ist, dass sie keinen Auftrag und kein Geld von Regierungsstellen annehmen und dass sie als Organisation innerhalb eines Staatswesens eine besondere demokratische Handlungskompetenz vorweisen können.

In ökonomischen und technischen Zusammenhängen sind die Begründungen für ein Leitbild manchmal oberflächlich und banal. Sinnvoller erscheint es dagegen, ein Leitbild auch als ein Steuerungsinstrument für das Funktionieren einer Organisation einzusetzen und es vor allem als einen Baustein der Qualitätssicherung zu verwenden. Voraussetzung für ein Qualitätsmanagement ist aber die Messbarkeit der Qualität eines Leitbildes, das die Wertmaßstäbe und die Interessen der Menschen in den NGOs abbildet. Ob die Funktionen eines Leitbildes sich in seiner Qualität abbilden, wissen am besten die NGO-Angehörigen als seine ersten AdressatInnen. Deswegen empfiehlt es sich, diese an der Evaluation zu beteiligen, indem eine reflexive Qualitätsmessung durchgeführt wird. Wenn damit also die Individuen im Mittelpunkt des Reflektionsprozesses über Qualität stehen, handelt es sich damit um eine subjektive Qualität. Zech⁷⁷ hat das in seiner Qualitätstestierung in der Weiterbildung als lernerorientierte Qualität bezeichnet, die es zu erfassen und

⁷⁷ Zech, Rainer (Hrsg.) 2004

anzustreben gilt. In meinem Forschungsprojekt bewerten die AdressatInnen die Leitbildqualität und die Qualität seiner Vermittlung.

Die Entwicklung eines Leitbildes kann als ein Anlass zum Lernen auf verschiedenen Ebenen einer NGO verstanden werden. Ebenfalls finden während der Leitbildvermittlung und in der Leitbild-Annahme Lernschritte statt. Und wenn an dieser Stelle individuelles und interpersonales Lernen zu einem gemeinsamen Lernen der Organisationsangehörigen auf ein Ziel hin werden, dann spricht man von organisationalem Lernen. Dabei ist die aktive Beteiligung der zur Organisation gehörenden Individuen Grundvoraussetzung dafür, dass dieses organisationale Lernen zur wichtigsten Triebfeder des Leitbildprozesses werden kann. Mit der Qualität dieser Lernprozesse befassen sich die folgenden Abschnitte.

2. Zentrale Aspekte der Leitbildforschung aus dem Blickwinkel der Erwachsenenbildung

Die Hauptfunktion von Leitbildern ist es, Mitgliedern bestimmter Gruppen Orientierung zu geben. Voraussetzung dafür ist aber, wie durch die Darstellung unterschiedlicher Theorieaspekte der Leitbildforschung im vorhergehenden Kapitel erläutert wurde, dass die Menschen sich in einem reflexiven, personengebundenen Denk- und Lernprozess mit den verschiedenen Aspekten der Leitbildqualität auseinandersetzen, um sich am Ende mit dem Leitbild selbst zu identifizieren oder es abzulehnen. Will man diesen individuellen Lernprozess näher betrachten und diskutieren, so hat man es bereits mit einem erwachsenenpädagogischen Ansatz zu tun. Aber auch auf der Ebene der Organisation kommt es bei der Leitbildentwicklung - wie Zech es formuliert - zur „*Identitätsfindung*“⁷⁸ als Organisation, so dass sie danach über ein Empfinden zur Frage "Wer sind wir?" verfügt. Diesen Prozess der Identitätsfindung kann man auch als einen Lernprozess der Organisation bezeichnen, was verschiedene Autoren dazu veranlasst hat, in solchen Fällen von einer *lernenden Organisation*⁷⁹ zu sprechen. Der Verlaufsprozess, während dessen ein Leitbild entsteht, ist also ein kommunikatives Geschehen mit Lerncharakter, an dem unterschiedliche Individuen in verschiedenen Funktionen beteiligt sind. Mit der Entwicklung eines Leitbildes beginnen also individuelle und organisationale Lernprozesse, in deren Verlauf Problemlösungen für die im Leitbildanlass inhärenten Differenzen zwischen einem Ist-Zustand, einem Soll-Zustand und einem späteren Ziel-Zustand entwickelt werden. Damit sei noch einmal darauf hingewiesen, dass ein Leitbild sowohl Ergebnis eines Entwicklungs- und Kommunikationsprozesses als auch gleichzeitig immer wieder Anlass für seine erneute Überarbeitung ist. Diese angedeuteten Lernprozesse finden sowohl in unterschiedlichen Konstellationen beteiligter Personen als auch in verschiedenen Lernformen statt:

- Das *Individuum lernt*, indem es den Bedeutungszusammenhang des Leitbildes auf der Basis seiner eigenen Biographie und im Zusammenhang mit seinem aktuellen Lebenskontext bewertet.

⁷⁸ Zech, Rainer (2004), Seite 19

⁷⁹ zum Konzept der "Lernenden Organisation" bzw. des organisationalen Lernens vgl. u.a. auch: Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz (1998), Seite 19 - Faulstich, Peter (1998), Seite 163 ff - Wendisch, Nathalie (2002), Seiten 59, 154 und 156 ff - Zinth, Claas-Philip (2008), Seiten 21 ff und 91 f

- Mehrere Individuen finden sich zu *kooperativem Lernen*⁸⁰ zusammen, bei dem das Gemeinsame die Entwicklung des Leitbildes ist.
- Durch Arbeitsteilung werden *Vermittlungsprozesse* zwischen Individuen und Gruppen innerhalb der NGO initiiert, deren Kontextbedingungen mit *Methoden der Erwachsenenbildung* gestaltet werden können.
- Durch *organisationales Lernen* auf der Basis individuellen Lernens findet eine Veränderung des Wissensfundus und des Erfahrungsschatzes der NGO statt.

Diese Lernprozesse in leitbildentwickelnden NGOs können mit Konzepten und Methoden der professionellen Erwachsenenbildung gefördert werden - Zech⁸¹ nennt das "*Gestaltung der Kontextbedingungen*" durch die Bildungsinstitution und deren professionell Mitarbeitenden. So kann ein Leitbild auch in den Köpfen und Herzen "angenommen werden".

2.1. Unterschiedliche Lernprozesse während der Leitbildentwicklung

Im Verlauf der Leitbildentwicklung finden also auf mehreren Ebenen ganz unterschiedliche Lernprozesse statt, die man aus erwachsenenpädagogischer Sicht näher betrachten kann. Auf der Ebene der NGO-Angehörigen finden individuelle Lernprozesse (2.1.1.) als Auseinandersetzung des Individuums mit den verschiedenen Bedeutungsaspekten des Leitbildes statt, die für das auf die Gesellschaft bezogene Handeln des Individuums orientierend sind oder es noch werden. Das Individuum darf dabei aber nicht als eine leere, vom Leitbild zu beschreibende Folie begriffen werden, sondern als gewachsene *Persönlichkeit*, die durch ihre bisherigen Lebenserfahrungen und durch ihr erworbenes Wissen über die Merkmale Intentionalität, Kontextualität und Biographizität⁸² verfügt. Wenn das lernende NGO-Mitglied unter Wahrung dieser Persönlichkeitsaspekte beginnt, sich mit der Leitbildqualität auseinanderzusetzen, um gegebenenfalls das Leitbild auch zu einem Teil der eigenen Identität zu machen, dann haben wir es mit einer subjektorientierten Lernform im Holzkamp'schen Sinn⁸³ zu tun.

⁸⁰ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 510

⁸¹ Zech, Rainer (2005³), Seite 12

⁸² Faulstich, Peter (1998), Seite 73

⁸³ Holzkamp, Klaus (1995), ebenda

Interpersonale Lernprozesse (2.1.2.) entstehen während der Leitbildentwicklung in Gremien, Führungszirkeln, Arbeitsgruppen, Versammlungen und in informellen Gruppen, wenn Individuen sich miteinander austauschen, streiten oder gemeinsam etwas erarbeiten. Im besten Fall stellt sich dann partizipatives oder kooperatives Lernen⁸⁴ jenseits des "*Lehrlernkurzschlusses*"⁸⁵ ein, wenn es gelingt, dass Führungspersonen und starke Persönlichkeiten ihre innerorganisatorische Macht im Verlauf des Leitbildprozesses nicht einsetzen. Inwieweit die NGO als solche von den individuellen und den interpersonalen Lernprozessen profitiert, lässt sich sicher erst nach einer gewissen Zeit an steigenden Mitgliederzahlen und Spendeneinnahmen und medial begleiteten Erfolgen bezüglich der im Leitbild formulierten Ziele ablesen.

Voraussetzung dafür ist aber organisationales Lernen (2.1.3.) in der Form, dass auf der Grundlage individueller und interpersonalen Lernprozesse Veränderungen der innerorganisationalen Strukturen, der Abläufe und der handlungsleitenden Annahmen⁸⁶ in der NGO stattfinden. Diese inneren Veränderungen der NGO können sich im überarbeitenden Ersatz⁸⁷ und in der Erweiterung des organisationalen Wissensbestandes, in einer Anpassung an ein verändertes NGO-Umfeld, in einer Optimierung interner Entscheidungsstrukturen und in einer Kompetenzerweiterung der NGO-Angehörigen auswirken.

2.1.1. Individuelle Lernprozesse in der Form subjektorientierten Lernens

Die Lernaktivitäten vom Standpunkt der NGO-Angehörigen beginnen in der Regel mit Fragen nach dem Sinn des eigenen Tuns beim Engagement in einer NGO. Diese personengebundenen Fragestellungen machen Widersprüche zwischen gesellschaftlichen und den eigenen Wertvorstellungen sichtbar, sie initiieren u.a. einen Vergleich zwischen den eigenen Werten und den im Leitbild(entwurf) sichtbar werdenden Wertvorstellungen, sie führen zu einer Überprüfung der Leitbildziele darauf hin, ob sie dem Individuum als realistisch erscheinen, und sie klären Grad und Richtung von dessen Motivation zur Mitwirkung an der Umsetzung jener Ziele. Lernen, das von solchen Fragestellungen ausgeht, bewirkt beim Individuum eine

⁸⁴ Holzkamp, Klaus (1995), Seiten 501 ff

⁸⁵ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 391 ff

⁸⁶ Zinth, Claas-Philip (2008), Seite 14

⁸⁷ vgl. auch Hedberg, Bo (1981), der in diesem Zusammenhang vom "Entlernen" spricht

Erweiterung seines Wissens und Könnens⁸⁸ und führt zur Erhöhung seiner Bewältigungsaktivität⁸⁹, bezogen auf den Identifikationsprozess mit einem Leitbild(entwurf). In der reflexiven und diskursiven Kommunikation mit den anderen NGO-Angehörigen kann dabei das Leitbild bzw. sein Entwurf aktiv geformt und gestaltet werden. Ein solches auf den Lerngegenstand des NGO-Leitbildes gerichtetes Lernverhalten ist eindeutig "*expansives Lernen*", wie es *Holzkamp* als eine Form individuellen Lernens im Sinne seiner subjektwissenschaftlichen Theorie vom Lernen beschrieben hat, nämlich ein "*... Lernen um der mit dem Eindringen in den Gegenstand (des Leitbildes, R.M.) erreichbaren Erweiterung der Verfügung ... willen.*"⁹⁰ Weitere Aspekte unterstützender Lernarrangements⁹¹ können z.B. eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung von Anstrengung und Leistung bei NGO-bezogenen Aktivitäten, die Rücksichtnahme auf begrenzte Zeitvolumina vor allem der ehrenamtlichen NGO-Angehörigen und die Partizipation⁹² an der Planung, Durchführung und Auswertung von weiteren Klärungsschritten während eines Leitbildentwicklungsprozesses sein. Dieses individuelle Lernen der an der Entwicklung des Leitbildes Beteiligten geschieht nach *Ehse / Teinen-Tenrich / Zech*⁹³ in den Lernprozessen Erwachsener in Form von "*psychischen Gedanken-Operationen, die*

- *von der Diffusität der Gedanken zur Differenziertheit,*
- *von der sequentiellen Fixiertheit zur Prozesshaftigkeit im Lernen,*
- *von der Isoliertheit des einzelnen Gedankens zum Denken im Zusammenhang,*
- *von der linearen Sichtweise auf Fragestellungen und Lernproblematiken zur Multiperspektivität,*
- *von der thematischen Begrenztheit zur Verallgemeinerung und Übertragbarkeit,*
- *von der Eindimensionalität der Betrachtung zur Wahrnehmung der Komplexität des Lerngegenstandes,*

⁸⁸ Ehse, Christiane/Heinen-Tenrich, Jürgen/Zech, Rainer (2002³), Seite 10

⁸⁹ Holzkamp, Klaus (1995), ebenda

⁹⁰ Holzkamp, Klaus (1998), Seite 191 f

⁹¹ Faulstich, Peter (1998), Seite 71

⁹² Ein in die gleiche Richtung zielendes Plädoyer für die Partizipation als Mittel der Motivationsstärkung von ehrenamtlichen NGO-Angehörigen u.a. an Entwicklungsprozessen ihrer Organisation findet sich in einem Aufsatz des Bandes "Organisation und Lernen" (Zech, Rainer und Ehse, Christiane 1999) von Meimberg, Reinhold (1999): Partizipation als Methode der Motivationsstärkung in der Ehrenamtlichkeit

⁹³ Ehse, Christiane/Heinen-Tenrich, Jürgen/Zech, Rainer (2002³), Seite 11

- *von der Zufälligkeit des betrachteten Geschehens zum Erkennen von Gesetzmäßigkeiten und*
- *von der kritiklosen Hinnahme der Lernaufgaben zur gegenstands- und selbstkritischen Reflexivität"*

verlaufen. Dadurch eignen sich die lernenden NGO-Angehörigen die Bedeutungsaspekte des Leitbildes im Rahmen ihrer Gedankenoperationen als wachsenden Teil ihrer eigenen Identität an. Diese Aneignungsprozesse sind wiederum als Kontextgestaltung mit erwachsenenpädagogischen Methoden beeinflussbar und gestaltbar.

2.1.2. Interpersonale Lernprozesse

Erst wenn die NGO-Angehörigen sich von ihrem individuellen Fokus lösen und bei der lernenden Beschäftigung mit dem Leitbild Gemeinsamkeiten in den Wertvorstellungen, im Denken, im politischen Wollen mit Anderen entdecken und sie sich fortan als "Lerngruppe" in ihrem Lernen an Gemeinsamkeiten orientieren, kann man nach der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie *Holzkamps*⁹⁴ vom interpersonalem Lernen sprechen. Dieses Gemeinsame muss aber in der Interaktion zwischen den Individuen gesichtet, ausgehandelt und vereinbart werden, weil sie ja eigentlich in ihrer subjektiven Perspektive - bedingt durch ihre individuelle Biographie und ihren eigenen Lernkontext - verschieden voneinander sind. Das kommt in der Praxis häufig in Diskussionen und internen "Streitereien" auf Versammlungen und Fortbildungen von NGOs zum Ausdruck, wenn man erlebt, wie die Teilnehmenden ganz oft ihre doch verschiedenen Mitmach-Motive und ihre unterschiedlichen Erfahrungen aus ihrem Engagement betonen.

Holzkamp hat auch die Unterscheidung in zwei Formen⁹⁵ des interpersonalen Lernens eingeführt, nämlich die des partizipativen Lernens und die des kooperativen Lernens. Diese beiden interpersonalen Lernformen unterscheiden sich aus subjektorientierter Sicht in einem wichtigen Punkt: Das partizipative Lernen ist im Gegensatz zum kooperativen Lernen von einer hierarchischen Beziehung gekennzeichnet. Das heißt, dass das Lernen von einem oder mehreren Individuen oft von Personen abhängig ist, die längerfristig aus sachlichen, in Organisationen oft auch

⁹⁴ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 510 f

⁹⁵ Holzkamp, Klaus (1995), Seiten 502 f und 509 f

machtbezogenen Gründen überlegen sind; ähnlich wie *"zwischen einem Neuling und einem Meister"*⁹⁶, heißt es bei Holzkamp. Man kann sich in NGOs gut beide Varianten vorstellen: Hier das langjährige NGO-Mitglied, dass durch seinen großen Wissens- und Erfahrungsvorsprung einen ExpertInnenstatus erlangt hat und dem Neuling zunächst inhaltlich voraus ist. Dort das Vorstandsmitglied oder die Führungskraft, die einem NGO-Angehörigen ohne Funktion und Amt oder den kürzlich angestellten Mitarbeitenden nicht zugestehen, in wichtigen Fragen der NGO vom Beginn ihres Engagements und ohne Einarbeitung mit zu diskutieren und mit zu entscheiden. Beim partizipativen Lernen geht es also darum, dass der "Neuling" zunächst einmal aus einer Randposition über die Schulter schauen, Fragen stellen, ausprobieren und auch Fehler machen können muss, bis er/sie auf einer Ebene mit dem "Meister" zur vollen Partizipation am interpersonalen Lernprozess gelangen kann. Aber erst durch den stetigen Abbau dieser Hierarchie in der Meister-Neuling-Beziehung kann es zur vollen Expansivität⁹⁷ des Lernens kommen, bei der alle Mitglieder einer Lerngruppe – bezogen auf NGOs ist hier von einem Leitbildentwicklungsteam die Rede - in einer hierarchiefreien Beziehung untereinander neue Leitbildaspekte suchen, vergleichen, werten und letztlich durch Vereinbarungen herstellen und ausgestalten. In der späteren Vermittlungsphase sind das Gruppen von NGO-Angehörigen, die ohne hierarchische Begrenzungen einen Leitbildentwurf aufnehmen, bewerten und letztendlich für sich internalisieren und verabschieden.

Hingegen kann man von kooperativem Lernen sprechen, wenn die NGO-Angehörigen zunächst als Subjekte ihre individuelle Lernproblematik einer *"gemeinsamen, kooperativ zu verfolgenden Lernproblematik"*⁹⁸ subsumieren. Denn sie stellen in Interaktionen fest, dass sie gemeinsam dieselbe Differenz Erfahrung zwischen der fachlichen und politischen Kompetenz der NGO und den von ihr empfundenen Handlungs- und Aktionsnotwendigkeiten haben. Diese Differenz Erfahrung gemeinsam und gleichberechtigt zu überwinden, macht kooperatives Lernen aus, so dass die Subjekte am Ende durch diese Kooperation im Lernen eine gemeinsame Leitbildentwicklung verwirklichen können. Dabei sollten sie nicht einem

⁹⁶ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 501

⁹⁷ zur Definition von expansivem Lernen vgl. auch Holzkamp, Klaus (1995), Seite 215: "...erfährt man die Erhöhung der Verfügung/...als unmittelbares Implikat des im Lernen erreichbaren Gegenstandsaufschlusses."

⁹⁸ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 516

großen Fehler unterliegen: *Faulstich*⁹⁹ weist nämlich zurecht auf die Gefahr hin, dass *"für den Fall, dass einer Person organisatorisch und permanent eine Überlegenheit zugesprochen wird, sie also die Kooperation dominiert, wie bei der Funktion eines festen Gruppensprechers, kooperatives Lernen zerfällt..."*, so dass er zu dem Schluss gelangt, dass expansives Lernen unmöglich wird, *"... wo dominante Machtverhältnisse hierarchisch legitimiert werden"*. Folglich müssen Machtkonstellationen innerhalb von kooperativen Lernprozessen vermieden und da, wo sie z.B. aus rechtlichen Gründen nicht auflösbar sind, durch informellen Verzicht auf Ausübung formaler Macht minimiert werden¹⁰⁰. Auf der praktischen Ebene der Gestaltung kooperativen Lernens sollten dann aber noch bestimmte *"Mindestmerkmale"*¹⁰¹ an den Kommunikations- und Handlungsrahmen erfüllt sein, damit es auch zu ergebnisorientiertem kooperativem Lernen kommt. Denn guter Wille allein genügt erfahrungsgemäß nicht; in interpersonellen Vereinbarungen sollte sicher gestellt werden, dass

- mehrere Individuen ein gemeinsames Verständnis für einen zusammen auszuführenden Auftrag haben,
- ein Mindestmaß gemeinsamer Ziele und Kenntnisse vorhanden ist,
- es eine gemeinsame Handlungsorganisation gibt, die durch Regeln und Normen festgelegt ist,
- über wichtige Strukturaspekte wie inhaltliche Schwerpunkte, Informationsquellen, Zeitrahmen etc. gemeinsam entschieden wird,
- Einverständnis über gemeinsame Kommunikations- und Interaktionsstrukturen erzielt wird und
- dass unmittelbare Kontakte möglich sind, damit ein Gruppengefühl entstehen kann.

(zitiert und bearbeitet nach *Faulstich*¹⁰²)

⁹⁹ Faulstich, Peter (1998), Seite 157

¹⁰⁰ An Extrembeispielen für machtbasierte Dominanz einer ganzen Führungsschicht einer Organisation mangelt es nicht: Zu erinnern ist nur an die "Basta!"-Politik des SPD-Führers Gerhard Schröder, der zu Beginn der 2000-er Jahre seine Hartz-IV-Agenda durchgesetzt hat, ohne dass es ihm gelungen wäre, seine Partei im Innersten wirklich zu überzeugen und mitzunehmen. Massenhafte Parteiaustritte, eine Wahlniederlage nach der anderen und die Stärkung der Links-Partei waren die Folgen. Ein anderes Beispiel ist das von Greenpeace (in Kapitel II, Abschnitt 1.5.), in dem die Zentrale gegen den erklärten Willen der Ehrenamtlichen eine sogenannte Tank-Card durchsetzen wollte. Eine drohende organisationsinterne Gegenkampagne hat das Vorhaben verhindert. - Das entscheidende Moment gegen organisationsinterne Herrschaftsgelüste der Führungspersonen ist die **Freiwilligkeit** der Mitgliedschaft: Wenn die Ehrenamtlichen, die Freiwilligen scharenweise davonlaufen, steht die NGO vor dem Aus.

¹⁰¹ Faulstich, Peter (1998), Seite 155

¹⁰² Faulstich, Peter (1998), ebenda

Neben der organisatorischen Gestaltung solcher kooperativer Lernprozesse sowohl in der Entwicklung als auch in der Vermittlung von neuen Leitbildern können dann auch erwachsenenpädagogische Methoden kontextgestaltend eingesetzt werden.

2.1.3. Organisationales Lernen

Eine NGO sollte permanent dazu in der Lage sein, an ihrem Leitbild zu arbeiten, wenn ein Anlass das erforderlich macht. Anlässe für organisationales Lernen im Sinne des vorher ausgeführten Verständnisses (2.1.) kann es sehr Verschiedene geben, aber es ist eben nicht immer ein Anlass wahrnehmbar. Nur die Bereitschaft zum Lernen und damit auch zur Überprüfung und gegebenenfalls zur erneuten Bearbeitung eines Leitbildes in einer NGO sollte *"normal und permanent"* aufgebracht werden und immer *"endogen"* sein, wie *Faulstich*¹⁰³ zu Recht fordert. Zum Beispiel handelt es sich um einen Anlass *"von existentieller Bedeutung"*¹⁰⁴ für eine NGO, wenn in einer Krisensituation ihre Existenz gefährdet ist und aus diesem Grund ihr Lernen als Organisation eine Überlebenstechnik sein kann. Häufig ist es der *"Wandel der Organisationsumwelt"*¹⁰⁵, der NGOs in eine solche existenzbedrohende Krise bringt. Damit sind wirtschaftliche, technische, gesellschaftliche und demographische Veränderungen gemeint, die sich infolge medialer und technischer Beschleunigung heute immer schneller vollziehen. Dieser Wandel der Organisationsumwelt kann durch dramatische Ereignisse wie die Kernschmelze in Tschernobyl oder die Terroranschläge auf das World-Trade-Center am 11.09.2011 angestoßen werden.

Wenn ein solcher Wandel des NGO-Umfeldes zuerst von einzelnen und später von immer mehr NGO-Angehörigen wahrgenommen wird und es folglich zu individuellem und interpersonalem Lernen kommt, dann ist die Basis für organisationales Lernen gelegt. Denn Organisationen selbst haben *"keine menschliche Identität oder Persönlichkeit"*¹⁰⁶, die selbst lernen könnte. Das eigentliche Lernen vollzieht sich also immer durch das Individuum. Durch die menschliche Fähigkeit zur Kommunikation über die individuellen Lernergebnisse kann dann in der Interaktion zwischen den

¹⁰³ Faulstich, Peter (1998), Seite 171

¹⁰⁴ Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz (1998): Lernkonventionen und Leitbilder - Zum Organisationslernen in Krisen, Seite 7

¹⁰⁵ Zinth, Claas-Philip (2008), Seite 21

¹⁰⁶ Faulstich, Peter (1998), Seite 171

Individuen aus deren eigener durch Biographizität und Kontext geprägter Wirklichkeit ein erneuter, interpersonaler Lernprozess entstehen, in welchem die individuellen Lernergebnisse einen kollektiven Charakter bekommen und somit eine *"gemeinsam geteilte Wirklichkeit"*¹⁰⁷ entsteht. Indem sich diese gemeinsam geteilte Wirklichkeit in der Wahrnehmung der Individuen herausbildet, entsteht die entscheidende Voraussetzung für organisationales Lernen! Die Lernergebnisse und die daraus abgeleiteten neuen Vereinbarungen der lernenden Individuen - sprich: der NGO-Angehörigen - verändern die eigene Organisation insofern, als dass *"sie Strukturen herausbildet, um ihre Strukturen zu ändern bzw. ... sie Regeln entwickelt, um ihre Regeln zu ändern"*¹⁰⁸.

Hingegen kann man den Veränderungsprozess, den die Organisation während dieser Lernphasen durchläuft, nicht immer leicht qualifizieren. Zwar sind sich die Fachleute in der Literatur darüber einig, dass jedes organisationale Lernen in drei Stufen erfolgt. Aber die definitorischen Eigenschaften der drei in der Literatur am häufigsten beschriebenen Lernniveaus¹⁰⁹ überschneiden sich in der Realität oft. Auf der ersten Stufe sprechen *Argyris/Schön* vom *"single-loop learning"*, was *Dierkes/Marz* das *"Programm-Lernen"* nennen. Mit *Faulstich* sollte es aber besser *"Anpassungslernen"* heißen, weil es gerade für das Beispiel der NGOs anschaulich macht, wie durch Lernen eine Anpassung der Mittel an veränderte Rahmenbedingungen stattfindet. Zusammenfassend kann man die drei Lernstufen folgendermaßen charakterisieren:

- **Anpassungslernen:** Die Lernenden stellen fest, dass ihre NGO die Ziele mit den gewählten Mitteln nicht in vollem Maße erreicht hat, so dass durch eine Anpassung der Mittel-Auswahl die Zielerreichung wahrscheinlicher zu werden verspricht. So können andere Strategien und neue Aktionsformen eher eine Erreichung der unveränderten Ziele ermöglichen.
- **Erschließungslernen** (nach *Argyris/Schön*: double-loop-learning) setzt ein, wenn die Anpassungsversuche erfolglos bleiben und die Frage

¹⁰⁷ Wendisch, Natalie (2002), Seite 196

¹⁰⁸ Ehses, Christiane/Heinen-Tenrich, Jürgen/Zech, Rainer (2002³), Seite 15

¹⁰⁹ zu den unterschiedlichen Lernniveaus des organisationalen Lernens vgl. u.a.: „Argyris, Chris und Schön, Donald A. (1978)“ - „Shrivastava, Paul (1983)“ - „Bateson, G. (1985)“ - „Probst, Gilbert und Büchel, Bettina (1998²), Seite 39“ - „Faulstich, Peter (1998)“ - „Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz (1998)“

nach der Angemessenheit der Ziele in den Mittelpunkt rückt. Die Lernenden hinterfragen in einer zweiten Lernschleife grundsätzliche Werte, Normen und Ziele ihrer NGO, weil sie feststellen, dass substantielle Veränderungen des gesellschaftlichen Kontextes mehr als nur eine Anpassung ihrer Mittel und Methoden erforderlich machen.

- **Lernen zu lernen** (deutero-learning) haben *Probst/Büchel*¹¹⁰ den Prozess des Lernens genannt¹¹¹, in dem die Individuen sich selbst thematisieren. Die Reflexivität ihres eigenen Lernens ermöglicht es ihnen, die eigene NGO selbst als Teil eines sozialen Systems zu verstehen. In dieser von ihrer eigenen NGO distanzierten Position vermögen die Organisationsangehörigen es sogar, bestimmte Entwicklungen ihrer eigenen NGO zu antizipieren, diese zu bewerten und für NGO-interne Veränderungen zu nutzen. Es geht also hierbei um die Evaluation der grundlegenden Ziele und Methoden einer NGO.

2.1.4. Funktionen der Leitbilder beim organisationalen Lernen

Die Entstehung eines Leitbildes verläuft über einen längeren Zeitraum und ist ein mehrstufiger Prozess. In dessen Verlauf kann sich ein Leitbildentwurf mehrfach verändern, bis es am Ende durch einen offiziellen Beschluss auf einer Jahresversammlung oder durch den Vorstand in Kraft gesetzt wird. Die einzelnen Stufen des Entstehungsprozesses sind folgende:

1. Wahrnehmung eines Anlasses und Entschluss zur Leitbildentwicklung
2. Erster Entwurf eines Leitbildes
3. Kommunikations- und Interaktionsphase auf allen Ebenen der NGO
4. Vorlegen eines veränderten Leitbildentwurfs
5. Abstimmung und
6. Inkraftsetzung eines Leitbildes durch einen offiziellen Beschluss

Dieser ganze Entwicklungsprozess eines Leitbildes ist durchzogen von mannigfaltigen Lernprozessen auf individueller, interpersonaler und organisationaler Ebene der NGO, wie in den vorhergehenden Kapiteln dargelegt wurde. Das bedeutet, dass auch die beteiligten Organisationsangehörigen einen entsprechenden Entwicklungsprozess durchlaufen. Dabei erfüllt der Leitbildentwurf bzw. das fertige Leitbild in

¹¹⁰ Probst/Büchel (1994), Seite 35

¹¹¹ Dierkes/Marz sprechen von Meta-Lernen, ebenda Seite 7

seinen verschiedenen Konkretisierungsphasen mehrere Funktionen, wie sie bereits ausführlich erörtert wurden. Als weitere Funktionen, die auch die jeweils folgende Entwicklungsphase beeinflussen, können folgende genannt werden:

- die momentane Motivation der Individuen wird entweder gestärkt oder geschwächt; eine Stärkung der Motivation erfüllt die **Funktion der Annäherung** ans Leitbild.
- NGO-Angehörige als Individuen tun sich durch die Feststellung von etwas Gemeinsamen, z.B. bei gleichen Interessen, zusammen und schaffen sich einen "*gemeinsamen kognitiven Raum*"¹¹². Die Entwicklung des Gemeinsamen kann sich so verstärken, dass zwischen den NGO-Angehörigen auch "*gemeinsame konsensuale Räume*"¹¹³ mit spezifischen Denkrichtungen und Lernformen entstehen.
- Leitbilder bzw. ihre Entwürfe stärken die affektiven und emotionalen Potentiale der NGO-Angehörigen, weil gemeinsames Lernen und gemeinsame Anstrengung zusammenschweißen und die Motivation zum Mittun stärken. Es entstehen *gemeinsame motivationale Räume*¹¹⁴.

So entsteht schon während der Entwicklung durch die Entstehung von Näherungsräumen eine **Bindungswirkung** des Leitbildes auf die Organisationsangehörigen.

2.2. Zur Qualität von Lern- und Vermittlungsprozessen in der Erwachsenenbildung

Obwohl es in der Erwachsenenbildungswissenschaft schon eine Anzahl von Qualitätskonzepten für Bildungsprozesse Erwachsener seit den 1970er Jahren gegeben hat¹¹⁵, ist es noch immer schwierig, diese Qualität umfassend zu beurteilen und darzustellen. Denn es geht dabei um ein sehr vielschichtiges Geschehen im und rund um einen Bildungsprozess erwachsener Menschen. Zwar wird häufig vereinfachend von pädagogischer Qualität gesprochen, wenn der gesamte pädagogische Prozess gemeint ist. Aber nicht nur aus subjektorientierter Sicht, sondern auch aus einer jeweils nur einseitig begrenzten Sicht der sonst noch an

¹¹² Zu den gemeinsame kognitiven, konsensualen und motivationalen Räumen vgl. auch Wendisch, Natalie (2002), Seite 211 ff

¹¹³ Wendisch, Natalie (2002), ebenda

¹¹⁴ Wendisch, Natalie (2002), ebenda

¹¹⁵ vgl. Thiele, Andrea (2004), Seite 34 f

diesem Bildungsgeschehen Beteiligten wird manchmal übersehen, dass es unterschiedliche Qualitäten gibt, die sich auf einzelne Aspekte des Gesamtgeschehens der Bildung Erwachsener beziehen. Zu nennen sind da z.B.

- die Einrichtungsqualität, die sich wiederum
 - auf das Lehr- oder Veranstaltungsgebäude,
 - die Unterrichtsräume,
 - den Organisationsrahmen bezieht,
- eine Planungsqualität, welche die von den Hauptamtlichen verantwortete Programm- und Seminarplanung umfasst,
- eine Lernprozessqualität, die sich auf das konkrete Lerngeschehen im Kurs oder in der Veranstaltung bezieht, und
- selbstverständlich auch eine Lernergebnisqualität.

Natürlich ließe sich diese Aufzählung noch weiter differenzieren und ergänzen. Aber in dieser Arbeit geht es darum, die verschiedenen Qualitätsaspekte eines Bildungsprozesses von Erwachsenen voneinander abzugrenzen und dabei auch noch einen ganz bestimmten Qualitätsaspekt in den Blick zu nehmen. Es sollen nämlich die Qualität des Lernprozesses im Rahmen der Leitbildübernahme durch die NGO-Angehörigen und zu einem späteren Zeitpunkt die Qualität des Leitbildes selbst im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen. - Um also verschiedene Qualitätsaspekte eines Bildungsprozesses Erwachsener zu unterscheiden, kann man zunächst einmal Bildung aus Sicht der Lernenden einerseits und Bildung aus Sicht der Planenden, Organisierenden und Lehrenden (samt ihrer Organisation und ihren Methoden) andererseits betrachten. Man untersucht also das Produkt "Bildung" und die Teilnehmenden als "InteressentInnen" an einer Bildungsmaßnahme unter verschiedenen Qualitätsgesichtspunkten. Unter einem anderen Blick kann man die Qualität der Organisation, die Qualität des Fachpersonals, seiner Kompetenz, die Qualität des Programmangebots, der pädagogischen Planung und der methodischen Durchführung der Bildungsmaßnahme untersuchen und bewerten. Oder man kann aus der Sicht von InteressentInnen, die ja auch Nachfragende, Konsumierende und Zahlende der Leistung "Bildung für Erwachsene" sind, den eigentlichen Lernprozess evaluieren, um z.B. herauszufinden, ob und in welchem Maß die Erwartungen der Lernenden erfüllt wurden, wie der eigentliche Lernfortschritt verlaufen ist oder wie Lernprobleme bewältigt werden konnten. Dabei sollten die Lernenden selbst am ehesten Auskunft geben können, weil sie sowohl als Mitgestaltende als auch in ihrer

Rolle als AbnehmerInnen und ProfiteurInnen von Bildung "mitten im Geschehen" stehen. Thiele¹¹⁶ spricht in diesem Zusammenhang von den zwei zentralen Komponenten "*Produktbezogenheit*" und "*Kundenbezogenheit*" der Bildungsqualität, denen weitere Qualitätskriterien zuzuordnen sind. Eine solche Differenziertheit hatten die Bemühungen um inputorientierte Qualitätssicherung in den 1970-er Jahren nicht, als den Weiterbildungsinstitutionen bestimmte standardisierte Qualitätsvorgaben¹¹⁷ gemacht wurden, denen die durchgeführten Veranstaltungen entsprechen sollten. Später kam die abschlussorientierte Qualitätssicherung hinzu, in der es um die praktische Verwertung des Gelernten im privaten und vor allem beruflichen Bereich und um das Erreichen bestimmter Bildungsabschlüsse ging. Aus der produzierenden Wirtschaft wurden in den 1990-er Jahren Verfahren der prozessorientierten Qualitätssicherung übernommen, in denen man sich um "*die Analyse und Optimierung der zur Erzeugung einer Dienstleistung (hier: einer Bildungsmaßnahme für Erwachsene - R.M.) notwendigen Prozesse*"¹¹⁸ bemühte. Erst nach 1995 hat sich die Qualitätsbewertung mehr auf die Teilnehmenden konzentriert, deren Bildungswünsche und -interessen sich in der Nachfrageorientierung des Angebots niederschlagen sollten. Faulstich¹¹⁹ hat in seinem kombinierten Qualitätskonzept für die Weiterbildung die Qualitätsaspekte, die die Lernenden direkt betreffen, deutlich in den Vordergrund geschoben.

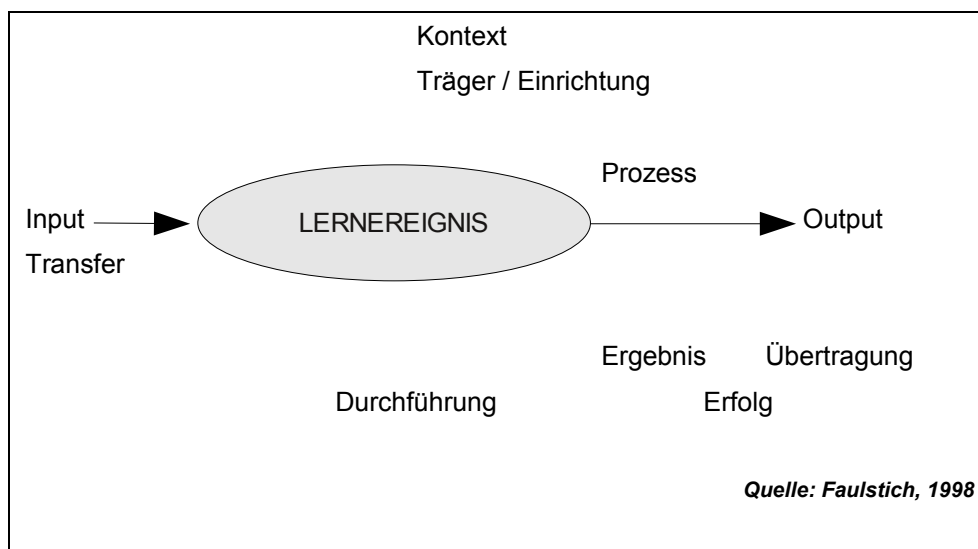


Abb. 2: Kombiniertes Qualitätskonzept

¹¹⁶ Thiele, Andrea (2004), Seite 26

¹¹⁷ vgl. auch den Abschlussbericht der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, Bielefeld, 1974

¹¹⁸ Thiele, Andrea (2004), Seite 35

¹¹⁹ Faulstich, Peter (1998), Seite 212 f

Denn auch er geht von der Annahme aus, dass die Qualitätsbewertung des Inputs, des Prozesses und des Erfolges der Lernbemühungen vor allem von den Lernenden selbst beurteilt werden kann. Insgesamt wird damit eine verbesserte Systematik der verschiedenen Qualitätsaspekte vorgestellt. Darin können vier Bereiche unterschieden werden, die gesondert zu evaluieren sind:

- Die **Träger- / Einrichtungsqualität** mit den Aspekten Rechtsform, Ausstattung, wirtschaftliche Situation, Personal, Standort, Erfahrung und Angebotsbreite der Institution.
- Die **Durchführungsqualität** mit den Aspekten Organisation der Maßnahmen, Kompetenz des Personals, Didaktik und Technik.
- Die **Ergebnisqualität** mit den Aspekten Persönlichkeitsentfaltung, berufsbezogene und/oder gesellschaftsbezogene Kompetenz, Erreichen von Abschlüssen.
- Die **Übertragungsqualität** mit Transfermöglichkeiten des Gelernten bezogen auf Personal, Organisation, Technik und den Markt des Unternehmens.

Die einzelnen Qualitätsaspekte dieser vier Bereiche müssen natürlich operationalisiert werden, damit sie messbar und bewertbar werden. Das gilt auch für die in dieser Untersuchung im Mittelpunkt stehende Leitbildvermittlungsqualität – vergleichbar mit der bei *Faulstich* Durchführungsqualität genannten Qualität - und die Ergebnisqualität. Denn hier wurden der Prozess der mit erwachsenenpädagogischer Didaktik gestalteten Leitbildvermittlung und als Ergebnis das Leitbild selbst bezüglich ihrer Qualitäten untersucht.

Im Zentrum der hier dargestellten Untersuchung stehen also wegen der speziellen Bedeutung der freiwillig Engagierten für das Fortbestehen einer NGO die subjektorientierten Qualitätsaspekte¹²⁰ eines Leitbildes und die zu seiner Herstellung notwendigen Vermittlungsprozesse. Diese subjektorientierten Qualitätsaspekte beinhalten vor allem die Aspekte aus der Vermittlungsqualität, der Interaktionsqualität und der Ergebnisqualität, bei deren Herstellung die Individuen selbst Einfluss genommen und mitgewirkt haben: durch ihre biographischen und sozialen Kontextvoraussetzungen, durch die Form ihres Mitmachens - im Für-sich-Lernen, im kooperativen Lernen, im expansiven Lernen -, durch ihre Einstellungen und durch ihre eigene Motivation zur Auseinandersetzung mit dem Leitbild. Aber erst

¹²⁰ vgl. auch Kapitel II, Absatz 1.5.2

wenn das Endprodukt "Mehrheitliche Identifikation mit dem Leitbild" durch den überwiegenden Teil der NGO-Angehörigen hergestellt ist, kann man von einem Erfolg der lernenden NGO-Angehörigen sprechen. Ihr Lernerfolg ist dann der, dass sie durch ihre eigene Lernaktivität ein am Ende breit akzeptiertes Leitbild geschaffen haben. Folglich müssen die *"kundigen Produzenten"* des Produkts Leitbild *"im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen"*¹²¹ und -erforschungen stehen.

Manche Ergebnisse und Qualitäten des Herstellungsprozesses eines Leitbildes kann man erfragen, beobachten oder messen; andere Aspekte des Leitbildentwicklungsprozesses, bei dem *"es letztlich um einen Interaktionsprozess zwischen Personen geht, für dessen Gelingen vielfältige Wahrnehmungs-, Empfindungs- und Einstellungsbeziehungen"* zwischen den Individuen entstehen, sind *"kaum kalkulierbar"*¹²² und folglich schwer messbar. Ein weiteres Problem sind sicherlich die Aspekte der individuellen Motivation der NGO-Angehörigen, ihre Biographie und ihr derzeitiger sozialer Kontext, soweit sie nicht abfragbar sind. Denn wenn sich beispielsweise die NGO-Mitglieder umfangreichen Datenerhebungen verweigern oder wenn bestimmte Daten nur schwer abfragbar sind, weil die Betroffenen sie für sich selbst nicht definieren und nicht verbalisieren können, dann müssen andere aufwendigere empirische Methoden (repräsentative Erhebungen, Verhaltensbeobachtungen, spezielle Tests etc.) angewendet werden, die Rückschlüsse auf den sehr vielschichtigen Interaktionsprozess zwischen den AkteurlInnen verschiedenster Bereiche und mit unterschiedlichen Funktionen innerhalb einer NGO ermöglichen.

Dass in einem Lern- und Vermittlungsprozess vor allem der Reflexivität große Beachtung geschenkt werden muss, hat *Faulstich* in seinem Eintreten für die Notwendigkeit einer *"reflexiven Evaluation"*¹²³ der Weiterbildung betont. Schließlich soll nicht der Markt allein mit seinen instrumentellen Controllingmethoden den "Erfolg" der Weiterbildung bestimmen. Denn die Qualität des Lernens von Erwachsenen und die Qualität des *"Lernvermittels"*¹²⁴ durch die professionell tätigen

¹²¹ Zech, Rainer und Braucks, Diane: Qualität durch Reflexivität. Lernerfolge, Entwicklungsbedarfe und Erfolgsfaktoren der Qualitätsentwicklung (2004) - in: Zech, Rainer (2004)

¹²² Faulstich, Peter (1998), Seite 220

¹²³ Faulstich, Peter: Qualitätsmanagement und -politik - ein evaluativer Regulationsmodus für Lernensembles (2006), Seite 17

¹²⁴ Faulstich / Zeuner nennen den Prozess des Lehrens **Lernvermitteln**, weil sie damit aus subjektwissenschaftlicher Sicht das Prüfen von Möglichkeiten, die Schaffung von (Kontext-)Bedingungen und die Lernanregungen als Schwerpunkte einer Didaktik der Erwachsenenbildung bezeichnen, womit den Lernenden ermöglicht wird, für sich selbst Lernchancen und das eigene Handeln zu entwickeln.

PädagogInnen sind aus subjektwissenschaftlichem Verständnis immer hoch reflexiv¹²⁵, weswegen auch die Qualitätskriterien für den Lernprozess selbst und für die ihn unterstützende Lernvermittlung diese Reflexivität erfassen und abbilden müssen. Und für diese Reflexivität des Lernprozesses ist die Bedeutung der Lernenden selbst nicht hoch genug einzuschätzen, weil sie als Hauptakteure das *"Endprodukt"*¹²⁶, d.h. den Lernerfolg in Eigenaktivität selbst erarbeiten. Das gilt ganz besonders für einen Leitbildprozess, an dessen Ende für die freiwillig engagierten NGO-Angehörigen eine Orientierung für ihr eigenes gesellschaftsbezogenes Handeln stehen soll. Und wenn durch ein gutes Qualitätsmanagement und durch partizipative und expansive Kooperationsarrangements für die NGO-Angehörigen die Steigerung der Vermittlungs- und der Ergebnisqualität im Laufe des Leitbildprozesses gelingt, dann wird das auch eine *"Steigerung des organisationalen Reflexionsniveaus"*¹²⁷ nach sich ziehen. Also müssen sich die Lernvermittelnden um eine Kontextgestaltung bemühen, in der kooperatives und vor allem expansives Lernen im Sinne *Holzkamps* entstehen kann. Auch in der Kontextgestaltung muss wie im gesamten Vermittlungsprozess auf die Freiwilligkeit des Engagements der NGO-Angehörigen geachtet werden. Denn sonst dürfte es entweder zu defensivem Lernen oder zu Austritten aus der NGO kommen. Dies ist aber wegen seltener festzustellenden hierarchisch-autoritärer Strukturen in den NGOs weniger häufig zu erwarten. Aber gerade in einem Leitbildprozess erfahren NGO-Angehörige durch das Erkennen gesellschaftlicher und politischer Bedeutungszusammenhänge eine Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten, die eher ein Grund für die Vertiefung ihres Engagements in der NGO sein kann. Folglich sollten Führungskräfte und Lernvermittelnde in NGOs bestrebt sein, den Freiwilligen, den Mitarbeitenden und den sonst wie beteiligten SympathisantInnen expansives Lernen in einem Leitbildprozess zu ermöglichen. Dies kann in der Praxis u.a. durch kooperative Lernarrangements geschehen, die durch *"Selbstorganisation"*¹²⁸ möglichst weitgehend von den NGO-Angehörigen gestaltet werden. Dabei können bestimmte erwachsenenpädagogisch bewährte Methoden wie die Themenzentrierte Interaktion (TZI)¹²⁹, Zukunftswerkstätten¹³⁰, Rollenspiele, Planspiele, Pro- und Kontradebatten

in: Faulstich, Peter und Zeuner, Christine (2006²)

¹²⁵ vgl. zur Reflexivität von Lernprozessen auch Kapitel II, Absatz 2.1

¹²⁶ Zech, Rainer und Braucks, Diane (2004) Seite 12

¹²⁷ Zech, Rainer und Braucks, Diane (2004), Seite 15

¹²⁸ Faulstich, Peter (1998), Seite 141

¹²⁹ Cohn, Ruth (1975)

¹³⁰ Jungk, Robert und Müllert, Norbert R. (1981)

und andere aktivierende und die Kreativität fördernde didaktische Mittel sehr hilfreich sein. Als *"Mindestmerkmale für eine Kooperation"*, in der NGO-Angehörige selbstorganisiert an der Fortentwicklung von Leitbildideen arbeiten, können in Anlehnung an einen Vorschlag von *Faulstich / Zeuner*¹³¹ gelten:

- ein aus einem gemeinsamen Ziel abgeleiteter Auftrag für mehrere Personen;
- gemeinsame Regeln und Normen für die Organisation des Kooperationshandelns;
- gemeinsame Entscheidungsspielräume, ein gemeinsamer Zeitrahmen und ein inhaltlicher Rahmen;
- eine einvernehmliche Verständigung über Kommunikationsregeln und Interaktionsstrukturen;
- ein Mindestmaß gleicher Vorinformationen und Kenntnisse über den Hauptgegenstand;
- unmittelbare Kontakte und ein Gefühl dafür, dass diese Gemeinsamkeiten die Arbeitsgruppe von anderen unterscheidbar macht.

Und wenn dann noch bei der Mehrheit der Beteiligten ein ausgeprägter Erfolgswille vorhanden ist, diesen kooperativen Lernprozess möglichst zu einem Erfolg werden zu lassen, dann kann das der erfolgreichen Entwicklung eines Leitbildes nur nützen.

Einen anderen, ebenfalls sehr wichtigen Rahmenaspekt der Debatte um die Qualität von Leitbildern vor allem gesellschafts-, sozial- und entwicklungspolitisch aktiver NGOs gilt es aber nicht aus dem Auge zu verlieren. Immer stehen hinter dem Leitbild einer solchen Organisation bestimmte Werte und Interessen - meistens die der NGO-Gründergeneration¹³² -, die von rein kognitiven, kommunikativen und technischen Qualitätskriterien gar nicht erfasst werden, obwohl sie diese fast immer indirekt beeinflussen. Diese wertegebundenen sozialen, gesellschaftspolitischen oder wirtschaftlichen Interessen steuern natürlich das Handeln jeder NGO in der Form des wertegebundenen Handelns ihrer AkteurInnen und beeinflussen dadurch auch - möglicherweise indirekt und nicht für alle erkennbar - die Qualität eines Leitbildes und den Prozess seiner Entwicklung. Solche spezifischen Interessen, die einen

¹³¹ Faulstich, Peter und Zeuner, Christine (2006²), Seite 43

¹³² So waren viele der GREENPEACE-Gründer Mitglieder der Religionsgemeinschaft der Quäker, die als zentralen Wert "bearing witness" vertreten. Deswegen werden GREENPEACE-Aktionen auch so verstanden, dass auf Umweltsünden hingewiesen werden soll. Dieser Wert des "bearing witness" beeinflusst viele Entscheidungen in dieser NGO bis heute

Wertehintergrund haben, können auf einen Leitbildentwicklungsprozess einwirken, indem sie z.B. direkt oder indirekt

- Einfluss auf die Auswahl der Beteiligten am Entwicklungs- und Vermittlungsprozess nehmen,
- Einfluss auf die Motivation von Multiplikatoren, Moderatoren, und Lernvermittelnden nehmen,
- begrenzende Vorgaben für expansive Lernformen bis hin zu Denkverböten für die NGO-Angehörigen machen und
- auch eine Begrenzung des Zugangs weiterer Menschen durchsetzen, die gerne mitmachen würden, die sich aber mit diesen Werten nicht identifizieren können.

Natürlich kann es nicht Ziel sein, die Wertebezogenheit des Leitbildentwicklungsprozesses von außen zu kritisieren. Aber im Rahmen eines solchen Prozesses sollten alle beteiligten NGO-Angehörigen selbst immer die Möglichkeit haben, in der interessenbezogenen Qualitätsdebatte reflexiv ihre eigenen Werte und Interessen und die der anderen Beteiligten in der NGO zu thematisieren und gegebenenfalls auch in Richtung auf Veränderungen zu überdenken und zu diskutieren. So könnte in Zukunft verhindert werden, dass durch eine rein instrumentelle Qualitätsdiskussion in einem Leitbildentwicklungsprozess zwar ein argumentativ solide basiertes NGO-Leitbild entwickelt wird, dass sich aber gleichzeitig wegen nicht mehrheitsfähiger Werte und wegen mangelnder Transparenz viele Individuen von der NGO abwenden.

2.3. Qualitätsforschung in der Erwachsenenbildung von der Produktbezogenheit hin zu subjektorientierter Qualitätsbeurteilung

Niemand kann sich heute - anders als noch Mitte des vergangenen Jahrhunderts - noch darauf verlassen, dass ein einmal erworbener Bildungsabschluss ausreicht, um ein langes Berufsleben erfolgreich zu bestehen. Einmal erlangte Qualifikationen veralten stattdessen immer schneller, so dass die *"Bildungserfordernisse für die einzelnen Subjekte"*¹³³ wachsen. Und da die zusätzliche Bildung nicht nur von einer einzigen staatlich beaufsichtigten Institution angeboten wird,

¹³³ Ehse / Heinen-Tenrich / Zech (2002³), Seite 7

sondern von vielen Anbietern, an verschiedenen Orten und in sehr unterschiedlicher Qualität, wächst die Notwendigkeit der Qualitätsabsicherung durch Forschung und Management. Aber was meint eigentlich eine auf die lernenden Menschen abgestellte Qualitätssicherung? Welche Schwerpunkte muss eine Forschung haben, die eine subjektorientierte Bildungsqualität begründen möchte? - Seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts hat die Qualitätsforschung in der (meistens beruflichen) Weiterbildung folgende wichtige Aspekte untersucht:

- Erforschung und Eingrenzung verschiedener Qualitätsbereiche wie die Institutionen, das Fachpersonal, die Bildungsinfrastruktur und die Abschlüsse in der Weiterbildung,
- Entwicklung von Konzepten und Methoden des Qualitätsmanagements und
- Erarbeitung verschiedener Qualitätsmessinstrumentarien zur Beurteilung der Weiterbildungsqualität.

Dies geschah aber immer aus dem Blickwinkel von Externen auf die Qualität der Anbieter, auf die Qualität der Planung und Durchführung ihrer angebotenen Veranstaltungen. Erst im Jahr 2001 kam die Stiftung Warentest mit dem Vorschlag an die Öffentlichkeit, mehr die Verbraucherschutzsicht¹³⁴ bei der Qualitätsbeurteilung von Weiterbildung in den Fokus zu nehmen, was in der Gründung der Stiftung "Bildungstest" im Jahr 2002 mündete. Auch *Faulstich* weist auf die Notwendigkeit hin, *"die Konzepte (verschiedener Qualitätsmodelle) rückzubeziehen auf Werte und Leitlinien der beteiligten Akteure"*, womit er zweifellos auch den Blick auf die Lernenden und den eigentlichen Wert, d.h. auf *"die Güte"* und das *"Unverfügbare"* einer Bildungsmaßnahme für sie richten wollte¹³⁵. Auch *Ehlers* fordert bereits 2003 eine konsequente Qualitätsforschung aus der Perspektive der Lernenden¹³⁶. In einem Überblick über die Qualitätsdebatte in der Weiterbildung stellt *Gnahn*¹³⁷ fest: *"Nutzer- und nachfrageorientierte Aspekte gewinnen in der Diskussion (über Weiterbildungsqualität, R.M.) an Bedeutung"*.

Am Beginn seiner umfangreichen Darstellung zur Historie der Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung¹³⁸ grenzt ebenfalls *Gnahn* die selbstevaluativen Konzepte von den

¹³⁴ Gnahn, Dieter (2006)

¹³⁵ Faulstich, Peter (2006), Seite 13 ff

¹³⁶ Ehlers, Ulf: Subjektorientierte Qualitätsforschung versus objektive Qualitätskriterien? (2003) zitiert aus: Markert, Werner (Hrsg.): Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung (2006), Seite 49

¹³⁷ Gnahn, Dieter (2004): Aktuelle Diskussion zur Qualitätssicherung - Stellenwert der Qualitätskriterien des Fernunterrichts im Lichte dieser Diskussion

¹³⁸ Gnahn, Dieter (2006): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung jenseits von ISO und EFQM, Seite 2

Qualitätsmodellen mit externer Evaluation ab. Dabei weist er aber darauf hin, dass auch die Selbstevaluation der Einrichtungen durch die fremdevaluativen Konzepte methodisch und inhaltlich beeinflusst seien. Als Vorteile selbstevaluativer Qualitätskonzepte werden u.a. der niedrighschwellige Eintritt in die Qualitätsdiskussion, die Chance für einen eigenen Weg der Einrichtung im Qualitätsmanagement, hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten und ein offensichtlicher Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung genannt. Nachteile sind u.a. das Fehlen einrichtungsübergreifender Standards, eine fehlende Vergleichsmöglichkeit für InteressentInnen mit anderen Anbietern und eine nicht vorhandene Aussensicht auf die Einrichtung. Am Beginn der Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung stand als eindeutig externes Qualitätssicherungsinstrument das Fernunterrichtsschutzgesetz von 1976, das durch seine Festschreibungspflicht für Lehrinhalte die Teilnehmenden davor bewahren sollte, dass die Lerninhalte von den Anbietern eigenmächtig abgeändert und die Lernenden so keine Gewissheit mehr über die Lehrstoffe haben würden. Weitere Beispiele für Konzepte externer Evaluation sind Qualitätsverbünde innerhalb einer Region oder zwischen verschiedenen Einrichtungen der gleichen Art (z.B. das Hamburger Modell oder der Gütesiegelverbund Arnsberg¹³⁹), Wettbewerbe und Zertifizierungsmodelle wie die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. und das EFQM-Modell (**E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement). Dabei bestand die europäische ISO-Norm aus 20 Anforderungselementen, die im Rahmen der Qualitätsentwicklung abgearbeitet werden mussten. Infolge der großen Industrielastigkeit und der Grenzen ihrer Anwendbarkeit kam es um die Jahrhundertwende zu einer Reform, aus der die neue Norm ISO 9000:2000 hervorging. Diese neue ISO 9000:2000 wurde anwendungsfreundlicher und beschränkt sich nun auf die vier Hauptabschnitte 1. Verantwortung der Leitung, 2. Ressourcen-Management, 3. Produktrealisierung und 4. Messung, Analyse und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Das konkurrierende EFQM-Konzept beansprucht für sich, die umfassende Qualität einer Gesamtorganisation zu bewerten, indem es sich auf insgesamt neun Qualitätsaspekte stützt, die es zu evaluieren gilt. Von diesen werden fünf als Gestaltungsfaktoren bezeichnet, über die ein Unternehmen oder eine Organisation verfügen: das Potential des Faktors "Führung", die "Mitarbeiterorientierung", die "Politik und Strategie", die "Partnerschaften und Ressourcen" sowie die "Prozesse".

¹³⁹ Thiele, Andrea (2004), Seite 27

Die anderen vier werden als Ergebnisfaktoren bezeichnet und sie erfassen die mitarbeiterbezogenen, die adressatenbezogenen, die gesellschaftsbezogenen und die Schlüsselergebnisse der Organisationsaktivitäten. Die eigentliche Evaluation erfolgt über eine Selbstbewertung, mit der der Ist-Zustand einer Organisation erfasst wird. In der Gesamtbewertung wird dann noch eine Gewichtung der einzelnen Faktoren vorgenommen, wobei die adressatInnenbezogenen Faktoren am höchsten bewertet werden. Aus den so ermittelten Qualitätswerten werden dann Maßnahmen abgeleitet, die für die Realisierung der Qualitätsanforderungen notwendig sind. Insgesamt hat sich das EFQM-Konzept aber wegen des sehr komplexen Aufwandes, der Überbewertung finanzwirtschaftlicher Kennziffern und der mangelnden Berücksichtigung von Bedürfnissen der Weiterbildung bei Institutionen der Erwachsenenbildung kaum durchgesetzt¹⁴⁰.

Mit einem anderen Ansatz entstand im Jahr 2001 aus dem Modellversuch "Lebenslanges Lernen" der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) das Projekt mit dem Titel "Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung" (LQW)¹⁴¹, das auch der Gruppe der selbstevaluativen Qualitätsmodelle zuzurechnen ist. Dadurch, dass dieses Projekt in einem Verbund vieler niedersächsischer und Thüringer Volkshochschulen mit dem Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e.V. (ArtSet) und mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung in Bonn entwickelt wurde, kommt dieses Modell zum Einen der Wirklichkeit der Weiterbildungsinstitutionen viel näher als die bisher vorgestellten Konzepte. Zum anderen wurden hier erstmalig die lernenden Subjekte in einer besonderen Weise in den Mittelpunkt der Qualitätstestierung gestellt: Denn die in der Weiterbildung Tätigen selbst müssen eine Definition davon, was für die Lernenden gelungenes Lernen ist, zum Ausgangspunkt ihrer Qualitätsbemühungen machen. Also das, was lernende Subjekte für sich als erfolgreiches Lernen bezeichnen, ist das entscheidende Kriterium für die Qualität, welche die Weiterbildungsträger in ihrer Arbeit erreichen müssen. Diese Definition von gelungenem Lernen wird als zentrales Qualitätskriterium zum Leitbild erklärt, das ein klar erkennbares Profil der Einrichtung nach außen kommuniziert. Nach innen fungiert das Leitbild als eine organisationsinterne Selbstbeschreibung¹⁴², aus der

¹⁴⁰ vgl. auch Thiele, Andrea (2004), Seiten 36-47

¹⁴¹ Ehse, Christiane/Heinen-Tenrich, Jürgen/Zech, Rainer (2002³) / im Kap. 1.5.2 bereits näher beschrieben

¹⁴² Zech, Rainer (2005³), Seite 8 f

heraus notwendige Qualitätsentwicklungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden. Diese Maßnahmen werden nach ihrer Durchführung in elf speziellen Qualitätsbereichen (vgl. Kap. 1.5.2.) in einem Selbstreport evaluiert und durch externe GutachterInnen im Rahmen einer Vor-Ort-Visitation nochmals fremdevaluiert. In einem Abschlussworkshop werden daraus neue Entwicklungsziele entwickelt.

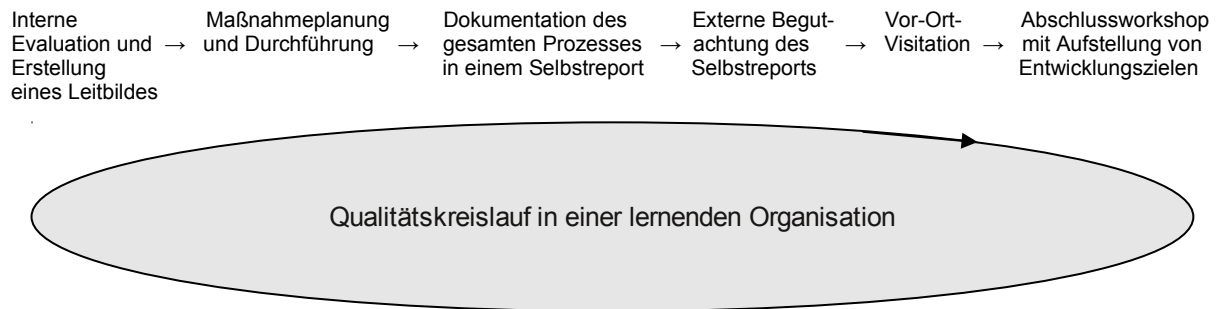


Abb. 3: Qualitätskreislauf

Quelle: Rainer Zech, LQW 2 Das Handbuch 2005

So mündet der Qualitätskreislauf mit ständiger Anpassung an Umfeldveränderungen in eine neue Runde. Durch die ständige Wiederholung dieses Qualitätskreislaufts wird der von Kritikern am LQW-Modell¹⁴³ vorgebrachte Vorwurf entkräftet, durch die herausgehobene Bedeutung des Leitbildes vom gelungenen Lernen komme es zu einem systemimmanenten Blick, den man auch als Betriebsblindheit bezeichnen könne. - Ein anderes Beispiel subjektorientierter Qualitätsforschung stellt die qualitative Explorationsstudie zur Erhebung eines Inventars subjektiver Qualitätsfaktoren im Bereich des E-Learnings von Ehlers¹⁴⁴ dar. Die Studie will die Qualität beim E-Learning aus der Perspektive aktiv handelnder Lernender thematisieren, um grundlegende Kategorien für eine subjektorientierte Qualitätsevaluation zu finden. Die aus den persönlichen Interviews und standardisierten Onlinebefragungen per qualitativer Inhaltsanalyse gewonnenen "Dimensionen subjektiver Qualität"¹⁴⁵ konnten in zehn Qualitätsfelder (Qualitätsthemenbereiche, R.M.) eingeteilt werden, denen dann die einzelnen Qualitätsfaktoren zugeordnet wurden:

¹⁴³ Wendisch, Natalie (2004), Seite 50

¹⁴⁴ Ehlers, Ulf-Daniel: Pädagogische Qualitätsforschung. Methode und Inventar einer qualitativen Explorationsstudie (2005)

¹⁴⁵ ebenda, Kap. 6

- 1. Tutorieller Support** mit den Faktoren INHALT (1), INTEGRATION (2), AUSGESTALTUNG DER INTERAKTION (3) und QUALIFIKATION (4).
Beispiel zu 1: Tutorieller Support beim selbstgesteuerten Lernen
Beispiel zu 4: Tutor soll motivierend moderieren können
- 2. Transfer und Nutzen** mit den Faktoren DIREKTER TRANSFER (1) und INDIREKTER TRANSFER durch lebenslanges Lernen (2).
Beispiel zu 1: Tutorieller Support beim Transferprozess in den beruflichen Kontext
Beispiel zu 2: Betonung der Relevanz ständiger Weiterbildung
- 3. Voraussetzungen bei Lernern** mit den Faktoren SELBSTORGANISATION (1), LERNUMWELT (2) und EIGENMOTIVATION (3).
Beispiel zu 2: Vom Arbeitgeber gewährte Zeitfreiräume zum Lernen
- 4. Kollaboration und Kommunikation** mit den Faktoren GESTALTUNG COMPUTERGESTÜTZTER KOMMUNIKATION (1) und EFFEKTE COMPUTERGESTÜTZTER KOMMUNIKATION (2).
Beispiel zu 1: Bildung virtueller Lerngruppen
- 5. Technologie** mit den Faktoren technischer Aspekte des E-Learnings.
Beispiele: Programmierung soll geringe Downloadzeiten ermöglichen -
Versionen für alle gängigen Betriebssysteme - schneller Internetzugang
- 6. Kosten** mit den Faktoren KOSTEN-NUTZEN-RELATION und KOSTEN-TRANSPARENZ - Beispiele: keine versteckten Kosten
- 7. Elektronische Lernplattform** mit den Faktoren PERSONALISIERUNG (1), USABILITY (2) und FUNKTIONALITÄT (3).
Beispiel zu 1: Ergebnisspeicherung im persönlichen Ordner
Beispiel zu 2: Übersichtliche Struktur der Lernplattform
- 8. Angebot und Anbieter** mit den Faktoren ANGEBOTSTRANSparenZ (1), ZERTIFIZIERUNG (2), ANBIETERSERIOSITÄT (3) und ANGEBOTSEIGENSCHAFTEN (4).
Beispiel zu 1: Ermöglichung von Testlernen vor der Anmeldung
Beispiel zu 3: Verwendung und Schutz der Registrierungsdaten
- 9. Kursablauf und Kursorganisation** mit den Faktoren EINSTIEG (1), LERNPHASE (2) sowie ERGEBNIS- und ABSCHLUSSPHASE (3).
Beispiel zu 1: Klare Anforderungstransparenz, Einstiegstests

Beispiel zu 2: Eigenverantwortliche Festlegung von Einstiegspunkt und
Detailtiefe des Lernprozesses

Beispiel zu 3: Verpflichtender Abschlusstest

10. Didaktik mit den Faktoren INHALTE (1), MATERIALIEN (2), LERNZIELE
(3) und METHODEN (4).

Beispiele zu 1: Inhalte mit Bezug zur beruflichen Praxis der Lernenden

Beispiele zu 2: Interaktive Gestaltung des Kursmaterials, übersichtliche
Präsentation und modularer Aufbau des Materials

Beispiele zu 4: Zwischentestmöglichkeiten, Zeitempfehlungen für
Teilaufgaben und deduktiver Kursaufbau

(Zusammenstellung des subjektiven Qualitäts-Inventars und Beispiele nach Ehlers 2005)

Die eigentlichen subjektiven Qualitätskriterien sind in diesem Modell die Qualitätsfaktoren, die jeweils mittels qualitativer Inhaltsanalyse aus dem Kern von Interview-Aussagen und den Fragebogenantworten gewonnen wurden; einzelne Qualitätskriterien bzw. -faktoren konnten auch mehreren Qualitätsfeldern zugeordnet werden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem LQW-Modell und dem *Ehlers*-Modell besteht allerdings darin, dass bei ersterem die subjektorientierten Qualitätskriterien nicht von den Lernenden selbst, sondern von den Einrichtungen und ihren Angestellten qualitativ evaluiert werden, während *Ehlers u.a.* die Lernenden selbst als Quelle der Qualitätsvorstellungen genutzt haben. Hierin wird ein ganz wichtiger Aspekt subjektorientierter Qualitätsforschung und ihrer Umsetzung in die Praxis deutlich: Qualitätsevaluation und Qualitätsmanagement direkt im Kern eines Lernarrangements, nämlich bei und mit den Lernenden, versprechen den größten Erfolg, weil diese in ihrem handelnden Weltaufschluss die Auswirkungen der Kontextqualität direkt spüren und sich dazu äußern können. Solche subjektiven Qualitätsanforderungen werden aber immer entsprechend der Vielfalt individueller biographischer Ausprägungen und sozialer Kontextvoraussetzungen unvollständig bleiben und sie können auch durch keine externe Vorgabe komplettiert werden. Deswegen wird es entscheidend darauf ankommen, ähnlich wie im LQW-Modell immer wieder eine kreislaufförmige subjektorientierte Qualitätsevaluation vorzunehmen, in der alle beteiligten Individuen die Chance haben, ihre subjektiven Qualitätsanforderungen zum Ausdruck zu bringen.

2.4. Subjektorientierte Qualitätskriterien in Leitbildvermittlungsprozessen

Die aus einer subjektiven Sicht einzelner NGO-Angehöriger begonnene Auseinandersetzung mit der Entwicklungsnotwendigkeit eines Leitbildes kann schon als ein Anlass zum Lernen verstanden werden. Denn die individuelle Frage "Wohin wird sich unsere NGO entwickeln? Wie können wir dafür Orientierung finden?" stellt eine subjektiv bedeutsame Lernproblematik im *Holzcamp'schen* Sinne¹⁴⁶ dar. Denn es geht hier darum, dass die erkannte Notwendigkeit zur Erarbeitung eines Leitbildes und die aktuell verfügbaren Handlungsmöglichkeiten der NGO-Angehörigen zunächst einmal im Widerspruch zueinander stehen. Deswegen würde auch ein von außen oktroyiertes, fertiges Leitbild diesen Widerspruch beinhalten und es den NGO-Angehörigen unmöglich machen, dieses einfach so anzunehmen und danach zu handeln. Stattdessen setzen sich die Beteiligten mit Leitbildideen, mit Leitbildentwürfen und Vorschlägen interaktiv auseinander, d.h. sie durchlaufen als Individuen "*Lernschleifen*" (*Holzcamp*), in deren Fokus das zu erarbeitende Leitbild ihrer Organisation steht. Dieser Vollzug von Lernschleifen geschieht während des Vermittlungsprozesses, in welchem eine Gruppe von LeitbildentwicklerInnen und MultiplikatorInnen als "*Lernvermittelnde*" mit ihrem didaktischen Handeln "*Lern-Lehr-Interaktionen*"¹⁴⁷ ermöglichen. Sie initiieren also durch die Präsentation von Leitbildentwürfen und die Diskussion darüber in Seminaren und auf Versammlungen den eigentlichen Leitbildvermittlungsprozess, der zum Anlass für das Lernen der NGO-Angehörigen wird. Und natürlich findet in diesem Leitbildvermittlungsprozess auch eine soziale Entwicklung statt, in deren Verlauf nicht nur das Leitbild erarbeitet wird, sondern bei der die NGO-Angehörigen auch ein stärkeres Verständnis für die Identität ihrer NGO entwickeln¹⁴⁸.

Nun gilt es für diesen Leitbildvermittlungsprozess Qualitätskriterien zu beschreiben, anhand derer der Kontext des selbstgesteuerten Lernens¹⁴⁹ der Individuen durch die vermittelnden Akteurinnen und Akteure pädagogisch erfolgreich gestaltet werden kann. Diese qualitätsbezogene Kontextsteuerung kann mithilfe erwachsenenpädagogisch ausgerichteter Didaktik geschehen, die aber immer die Perspektive der

¹⁴⁶ Holzcamp, Klaus (2005), Seite 182 f

¹⁴⁷ Faulstich, Peter und Zeuner, Christine (2006²), Seite 53

¹⁴⁸ Zech, Rainer (2004), Seite 19

¹⁴⁹ Zech, Rainer (2005³), Seite 16

NGO-Angehörigen behalten sollte. Und vor allem dann, wenn man an die Konkurrenz der vielen NGOs um die Unterstützung von möglichst vielen Ehrenamtlichen, SpenderInnen und Fördermitgliedern denkt, sollte die qualitative Beurteilung der Interaktion zwischen NGOs und den sie unterstützenden Menschen, also auch der Prozess der Leitbilderarbeitung in einer NGO, möglichst immer *"aus der Sicht von Nachfragern"*¹⁵⁰, also der am NGO-Thema Interessierten erfolgen. Aber nicht nur aus Gründen des Angewiesenseins der NGOs auf ihre Mitgliedschaft ist ein subjektorientiertes Qualitätsmanagement wichtig, sondern vor allem auch deshalb, weil ein Leitbildentwicklungsprozess und die daraus folgende Verwirklichung zukunftssträchtiger Leitbildziele am ehesten durch Formen expansiven Lernens¹⁵¹ realisiert werden können. Das expansive Lernen kann bis zu einer echten Partizipation einzelner NGO-Angehöriger an NGO-typischen Aktivitäten, an Entwicklungsprozessen und an wichtigen Entscheidungen (auch in Gremien)¹⁵² ausgeweitet werden. In Abgrenzung etwa zur Qualität der Organisationsstruktur der NGO, zur Personalqualität oder zur Planungsqualität steht bei der subjektorientierten Qualität der Leitbildvermittlung der Prozess der Auseinandersetzung der NGO-Angehörigen mit dem Leitbild im Mittelpunkt. Man kann also in Anlehnung an den Begriff der Kundenbezogenheit¹⁵³ bei Thiele¹⁵⁴ von einer unbedingten Mitgliederbezogenheit sprechen, der die Leitbildvermittlung zu folgen hat. Die Qualität dieses Prozesses ist unter anderem erkennbar an der Klärung folgender Fragen:

¹⁵⁰ Weymann, Verena: Verbraucherorientierte Qualitätsaspekte in der Weiterbildung. Seiten 119 - 134 in: von Bardeleben, Richard / Gnahn, Dieter / Krekel, Elisabeth M. / Seusing, Beate (Hrsg.), Weiterbildungsqualität - Konzepte, Instrumente, Kriterien - Bundesinstitut für Berufsbildung, Berichte zur beruflichen Bildung Heft 188 (1995)

¹⁵¹ Beispiele: durch Bezug von Leitbildaspekten zu den persönlichen Lebensumständen der NGO-Angehörigen, durch Ermutigung zu neuen und unkonventionellen Lösungskonzepten, durch Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung im Rahmen des NGO-Engagements, durch Wertschätzung der privat eingebrachten Zeit in das NGO-Engagement, durch Übertragung von Verantwortung auf fähige Ehrenamtliche etc.

¹⁵² Meimberg, Reinhold: Partizipation als Methode der Motivationsstärkung in der Ehrenamtlichkeit. Seiten 157-176. - in: Zech, Rainer und Ehses, Christiane (Hrsg.): Organisation und Lernen, Hannover (1999)

¹⁵³ Während der **Begriff "Kunde"** als umfassender Sammelbegriff für AbnehmerInnen von Leistungen im Handel, in der produzierenden Wirtschaft und im Dienstleistungsgewerbe unumstritten ist, haben sich in den letzten Jahren vor allem staatliche und verbandliche Institutionen den Kundenbegriff für die Bezeichnung ihrer LeistungsempfängerInnen in beschönigender Weise zu Nutzen gemacht. Denn die beiden hervorstechenden Kundeneigenschaften, immer eine Wahl zwischen verschiedenen Angeboten zu haben und als "König Kunde" immer ausgesprochen zuvorkommend bedient zu werden, werden hierbei tunlichst unterschlagen. Und weil sich NGOs ganz besonders für möglichst klar definierte, thematisch begrenzte Ziele einsetzen, können sie InteressentInnen auch keine große Auswahl an Themen anbieten. Deswegen empfiehlt es sich im Zusammenhang dieser Arbeit von Mitglieder- oder Adressatenbezogenheit zu sprechen.

¹⁵⁴ Thiele, Andrea (2004), Seite 26

- Wie ist die subjektive Zufriedenheit der NGO-Angehörigen mit Inhalten und Rahmenbedingungen des Vermittlungsprozesses?
- Helfen die Leitbildinhalte bei einer Stärkung des subjektiven Engagements der Individuen, z.B durch zunehmende Übereinstimmung von Leitbildzielen mit den individuellen Vorstellungen von der Entwicklung der NGO?
- Lassen sich für die Teilnehmenden aus der Didaktik der Vermittlung konkrete Handlungsmöglichkeiten in ihrem NGO-Engagement ableiten?
- Welche Kompetenzen können die Leitbildvermittelnden in den Vermittlungsprozess einbringen, die den Individuen die Auseinandersetzung mit dem Leitbild erleichtern?
- Können NGO-Angehörige schon in der Diskussion über ein künftiges Leitbild NGO-typische Arbeitsmethoden erkennen und erleben?
- Repräsentieren die Leitbildvermittelnden mit ihrem Habitus und den von ihnen präsentierten Inhalten die wertebezogene Grundausrichtung der NGO?
- Ist nach dem Leitbildvermittlungsprozess ein höherer Identifikationsgrad der Individuen mit "ihrer" NGO festzustellen?

In der Zusammenschau der Antworten auf diese Fragen wird dann deutlich, in welchem Maß das wichtigste subjektorientierte Qualitätskriterium eines Leitbildes, nämlich die Orientierungsfunktion, erfüllt ist. Dieses Qualitätskriterium gilt auch für den Leitbildvermittlungsprozess, in dem sich die NGO-Angehörigen jederzeit versichern können sollten, an welcher Stelle ihres individuellen Lernprozesses sie sich gerade befinden. Gleichzeitig sollten die Vermittelnden immer wieder eine Rückmeldung an die Teilnehmenden geben, welche Entwicklungsstufen bereits erreicht worden sind. Durch diese Qualität wird dann auch für die NGO-Angehörigen direkt erlebbar, wie erfolgreich der Leitbildentwicklungsprozess aus ihrer Perspektive ist. Eine ähnliche die oben genannten Kriterien ebenfalls erfassende *"Prüfliste zur Erfolgsqualität"*¹⁵⁵ finden wir auch bei *Faulstich* in seinen Ausführungen zu einem kombinierten Qualitäts- und Evaluationskonzept. Da es in einem gesellschaftsbezogenen Engagement - sei es zu einem ökologischen oder gesellschaftspolitischen Thema oder sei es in einer weltanschaulich geprägten Organisation - auch immer um Werte und Wertmaßstäbe geht, muss auch unter subjektorientierten Kriterien für die Individuen sensuell und kognitiv erfahrbar werden, was an einem

¹⁵⁵ Faulstich, Peter: Strategien der beruflichen Weiterbildung (1998), Seite 211 ff

Leitbild *"wichtig ist und wie es gewichtet werden soll"*¹⁵⁶. Eine solche Erfahrung der Bedeutungszusammenhänge (Werteerfahrung) vom Kern eines Leitbildes ist Grundlage für eine Reflexivität, die auch als wichtige Qualität im Leitbildvermittlungsprozess realisiert und im besten Fall auch messbar werden sollte; letzteres kann aber nur mittels weiterer qualitativer Analysen evaluiert werden, was den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Eine solche Reflexivität bezüglich der eigentlichen Güte eines Leitbildes und des daraus abgeleiteten Handelns der von Führungspersonen einer NGO sollte auch von diesen als eine besondere Qualität ihres Tuns zugelassen und praktiziert werden.

Zusammenfassung

Individuelles, interpersonales und organisationales Lernen durchzieht den gesamten Entstehungsprozess eines Leitbildes. Dabei können drei besondere Gruppen von AkteurInnen unterschieden werden, die alle an diesen Lernaktivitäten partizipieren: Die EntwicklerInnen eines Leitbildentwurfes, die MultiplikatorInnen und die AdressatInnen. Der ersten Gruppe gehören Menschen mit einer besonderen Expertise an, die aus ihrer langjährigen NGO-Erfahrung, ihren (früheren) Entscheidungskompetenzen und in ihrer kognitiven Autonomie besteht. Die MultiplikatorInnen als zweite Gruppe gestalten mit erwachsenenpädagogischer Kompetenz die Lernensembles in den Veranstaltungen und initiieren Lernaktivitäten der dritten Gruppe, nämlich der AdressatInnen. Das Ergebnis des Lernens der AdressatInnen bringt das Leitbild in seine endgültige Form. Im Rahmen dieser Lernprozesse werden Funktionen wie eine fortschreitende Annäherung an das endgültige Leitbild und die Entstehung konsensualer und motivationaler Räume verwirklicht. Dadurch verstärkt sich weiter die Bindungswirkung unter den NGO-Angehörigen.

Um die Jahrtausendwende hat in der Erwachsenenbildung eine Verschiebung der Sichtweise von der Produkt- und Einrichtungsqualität zur Teilnehmerbezogenheit der Qualität in der Erwachsenenbildung stattgefunden. Subjektorientierte Qualitätsaspekte wurden mehr in den Blick genommen. Weil diese aber nur in einem

¹⁵⁶ Faulstich, Peter (2006), Seite 17 f

vielschichtigen Interaktionsprozess vor allem während interpersonaler und kooperativer Lernaktivitäten sichtbar werden, stellen sich für ihre Erforschung größere Erschwernisse ein. Deswegen schlagen Faulstich¹⁵⁷ und andere Bildungsforscher eine reflexive Form der Evaluation von Bildungsprozessen Erwachsener vor, in der auch die Werte und Interessen der Lernenden bezogen auf ihre Lernaktivitäten offen gelegt werden. Eine solche reflexive Evaluation setzt eine qualitative Analyse der subjektorientierten Qualitätskriterien voraus, die die NGO-Angehörigen an die Leitbildentwürfe und an den Vermittlungsprozess anlegen. Damit wird die Reflexivität als Eigenschaft der Evaluation auch zu einem wichtigen Qualitätskriterium für den gesamten Leitbildentwicklungsprozess.

Zur gleichen Zeit wurde im Qualitätsdiskurs auch ein Perspektivenwechsel von einem eher externen Blick auf Qualität hin zu einem Rückbezug auf die Werte der AkteurInnen vorgenommen: Es wurden selbstevaluative Qualitätskonzepte entwickelt, regionale Qualitätsverbünde ins Leben gerufen und aus der Industrie entlehnte Qualitätsmodelle auf Einrichtungen der Weiterbildung übertragen, die auch die Interessen der Lernenden zu berücksichtigen versuchten. Erst Zech u.a. (2004) stellten in ihrem LQW-Modell zur Qualitätstestierung die Eigendefinition von gelungenem Lernen in den Fokus der Qualitätsfeststellung, wobei diese Definition nicht von den Lernenden, sondern von der Einrichtungsleitung formuliert werden sollte. Und Ehlers (2005) lässt die Teilnehmenden an e-learning-Programmen sich selbst zur Qualität äußern; allerdings stößt er damit auf ein neues Problem, das in der biographischen und kontextualen Färbung der Aussagen der E-Lernenden besteht. Wie die Qualität des Lernens und seiner Ergebnisse nicht nur durch die Lernenden selbst, sondern auch durch die LeitbildexpertInnen und die vermittelnden Personen in vielfältiger Weise beeinflusst wird, soll im Folgenden erläutert werden.

¹⁵⁷ Faulstich, Peter (2006), Seite 17

3. Einfluss verschiedener AkteurInnen auf die Prozessdynamik im Leitbildentwicklungsprozess und in der Vermittlung von Leitbildentwürfen

Da ein Leitbildprozess über eine längere Zeit mehrere Phasen durchläuft und verschiedene handelnde Personen diesen Prozess gestalten, können während dieser Phasen durch unbedachtes oder auch unterlassenes Handeln Beteiligter störende Einwirkungen auf die weitere Entwicklung des Leitbildes entstehen. Außerdem können auch die AkteurInnen in diesem Prozess durch ihr Verhalten diesen negativ beeinflussen; nämlich dann, wenn sie wichtige TeilnehmerInnen ausgrenzen oder wenn sie durch dominantes Verhalten ihre Sichtweisen gegenüber anderen Beteiligten durchsetzen wollen. In Ergänzung einer Aufzählung von *Belzer*¹⁵⁸ können also folgende Gründe für ein frühzeitiges Scheitern des Leitbildentwicklungsprozesses verantwortlich sein:

- Verordnung eines Leitbildes "von oben",
- Störung und Überlagerung des Leitbildprozesses durch aktuelle und existentielle Themen und Projekte, die ihrerseits Kräfte und Ideen binden,
- mangelnde Repräsentanz des Leitbildes im Vorbild der Führungskräfte,
- fehlende Integration von Abteilungen und Außenstellen, die selbst ein ausgewiesenes "Eigenleben" führen,
- ausschließliche Festschreibung tradierter und überholter Leitbildinhalte und
- Zeitdruck, der die sorgfältige und schrittweise Entwicklung des Leitbildes verhindert.

Um ein Scheitern des Leitbildentwicklungsprozesses aus solchen Gründen möglichst zu verhindern, sollten die für seine Gestaltung Verantwortlichen stets darauf achten, dass alle Beteiligten jederzeit aktiv die für den Prozess förderlichen Rollen ausfüllen können und so keine Freiräume für Dominanz und Eigenleben anderer Beteiligter lassen. So kann eine ausgewogene Balance zwischen Expertentum und Vorbildverhalten von Führungskräften und erfahrenen Mitarbeitenden einerseits und kreativer, expansiver Begeisterung und demokratischer Beteiligung möglichst vieler NGO-Angehörigen andererseits gesichert werden. Vor allem kann dadurch am ehesten erreicht werden, dass sich die Dynamik der Leitbildentwicklung innerhalb einer NGO-Organisationsstruktur immer in zwei Richtungen entwickeln und auswirken kann: top-down und bottom up. Zwar kommt es öfter vor, dass die

¹⁵⁸ Belzer, Volker (1998), Seite 37 f

Leitbildentwicklung von oben nach unten vorangetrieben wird; aber erfolgreicher dürfte es doch sein, wenn dynamische Leitbildentwicklung in beide Richtungen möglich ist.

Im Folgenden werden drei AkteurInnengruppen besonders beschrieben, die in der Regel eine zentralere Rolle in der Leitbildentwicklung spielen als die 'einfachen' NGO-Angehörigen. Das Hauptmerkmal dieser AkteurInnen ist nicht ihr Status und ihre Position innerhalb der Organisation¹⁵⁹, sondern ihre spezielle Aufgabe im Gesamtprozess der Leitbildentwicklung: die mit Expertenstatus ausgestatteten Leitbildentwickelnden (3.1.), die für die Vermittlung der Leitbildentwürfe an die NGO-Angehörigen verantwortlichen ModeratorInnen (synonym auch ReferentInnen, TeamerInnen) (3.2.) und die NGO-Angehörigen als vorrangige Adressaten¹⁶⁰ des Leitbildes (3.3.). Wenn der Anspruch auf demokratische Legitimierung des Leitbildes umgesetzt werden soll, müssen Vorstandsmitglieder und andere Führungskräfte nicht auf Grund ihres Amtes oder ihrer Funktion zwingend Teil der Expertengruppe sein oder als MultiplikatorInnen aktiv sein, sondern sie sollten sich nach ihrem eigenen, inhaltlichen Interesse in einer der oben genannten Gruppen am Leitbildentwicklungsprozess beteiligen. Dort können sie mit ihrem Vorbildverhalten, durch Motivierung der Zweifelnden, durch bewusste Integration von Minderheitsvoten und durch anderes Unterstützungsverhalten dazu beitragen, mögliche Widerstände¹⁶¹ aufzulösen und stattdessen bessere Bedingungen für einen Erfolg des Leitbildprozesses zu schaffen. Für eine solche Unterstützung des Leitbildprozesses ist aber ein Kommunikationsaufwand notwendig, den man nicht hoch genug veranschlagen kann. Denn erst die intensive Kommunikation über ein Leitbild zwischen den verschiedenen Akteuren schafft *"gemeinsame Erfahrungswelten"*¹⁶² bezüglich der einzelnen Leitbildaspekte, auf deren Grundlage *"Visionen als wichtiger und unverzichtbarer Bestandteil des Leitbildes"*¹⁶³ entwickelt werden können. Diese

¹⁵⁹ vgl. auch Wendisch, Natalie (2002), die als Unterscheidungsmerkmal für die Akteure deren Status innerhalb der Organisation nimmt: 1. das Top-Management, 2. eine von der Führung eingesetzte Strategiegruppe, 3. Projektgruppen für Einzelaspekte und 4. externe Berater - Mitarbeitende oder sonstige Organisationsangehörige werden als Mitgestaltende nicht genannt.

¹⁶⁰ andere Adressaten eines Leitbildes sind natürlich die weitere Unterstützerszene, die Politik, die Medien und eine je nach Thema unterschiedliche Fachöffentlichkeit

¹⁶¹ Belzer (1998) nennt auf Seite 76 f als mögliche Ursachen für Widerstände gegen ein neues Leitbild: ungeduldige Führungskräfte, Angst vor Veränderungen, Besitzstandsdenken oder mangelnde Konfliktfähigkeit

¹⁶² Wendisch, Natalie (2002), Seite 57

¹⁶³ Bongard, Bruno und Schwarzkopf, Franz (2000), Seite 22 f

interaktiven Einflüsse auf die Dynamik des Leitbildentwicklungsprozesses sollen im Folgenden in Bezug auf die verschiedenen AkteurInnen beschrieben werden.

3.1. Phase 1: Leitbildentwicklung durch die "ExpertInnen"

Das Modell, in einer NGO zunächst einmal "ExpertInnen" eine Idee von einem Leitbild oder einen Entwurf hierfür entwickeln zu lassen, liegt schon aus Gründen der Arbeitseffektivität nahe, um auf einer Diskussionsgrundlage den weiteren Konkretisierungsprozess hin zu einem neuen Leitbild zu voranzutreiben. Aber wer kann als Expertin oder Experte für ein neues Leitbild gelten? Worin sollte die Expertise solcher Personen bestehen? Die Antwort auf diese Fragen ist wichtig, weil bei der in dieser Untersuchung benutzten Methode des Experteninterviews die Auswahl der ExpertInnen nach bestimmten Kriterien geschehen soll. Und da diese Methode in der empirischen Sozialforschung eher randständig ist, wird auch die wissenschaftliche Diskussion des ExpertInnenbegriffs wenig systematisch¹⁶⁴ geführt. Deswegen wurde in dieser Arbeit mangels anderer Modelle entschieden, den ExpertInnenstatus entsprechend dem Erkenntnisinteresse an einem Erfahrungshintergrund mit NGO-internen Prozessen zu definieren. Denn das spezielle Wissen über NGO-interne Strategiediskussionen, über erfolgreiche und nicht erfolgreiche politische Aktionen, über Entscheidungswege innerhalb der NGO und über die Zusammenarbeit zwischen Führungspersonen und Mitgliedschaft stellt eine *"institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion"*¹⁶⁵ eines Leitbildentwurfs dar. Diese Form von Expertentum ist allein an eine einflussreiche und länger andauernde Rolle in einer NGO gebunden, die ein Sammeln von Wissen und Erfahrung ermöglicht hat, aber nicht unbedingt an formale Funktionen oder bestimmte Positionen in einem Machtgefüge. Jene ExpertInnen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie über eine spezifische Leitbilderfahrung in Form von Fachwissen und Organisationserfahrung verfügen, die es in den Entwurf für ein neues Leitbild einzubringen gilt. Und gerade dieser durch Kompetenz und Verantwortung in früheren Schlüsselpositionen der NGO und durch lang andauernde Organisationserfahrung legitimierte

¹⁶⁴ Meuser, Michael und Nagel, Ulrike: Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung - in: Friebertshäuser Barbara und Prengel, Annedore (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft (2003), Seite 481 - 491

¹⁶⁵ Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit (1994)

ExpertInnenstatus, über den andere NGO-Angehörige eben nicht verfügen, begründet auch eine relative Autonomie im Denken der ExpertInnen. Über diese Freiheit im Denken sollten die SchöpferInnen eines Leitbildentwurfs auch verfügen, weil das für die Erarbeitung eines veränderten oder neuen Wertesystems¹⁶⁶ und für die Formulierung von visionären Zielen¹⁶⁷ der NGO von großem Vorteil sein kann. Denn eine kognitive und inhaltliche Autonomie ist eher in der Lage, sich potentiellen Denkverböten zu widersetzen, die eventuell von amtierenden Vorständen oder einflussreichen Ehemaligen innerhalb der Organisation vorgebracht werden. Durch ihre Vorgabe von Werten und Visionen in Form des Leitbildentwurfs haben die ExpertInnen andererseits großen Einfluss auf die Richtung des weiteren Entwicklungsprozesses für ein neues Leitbild. Diese können aber die später mitdiskutierenden NGO-Angehörigen durch ihre Unbefangenheit als Neue in der NGO oder durch eine in ihrer Freiwilligkeit begründeten Autonomie auch wieder verändern. Beide Faktoren sind günstige Voraussetzungen für expansive Lern- und Bearbeitungsschritte im Rahmen der Leitbildentwicklung.

3.2. Phase 2: Leitbildvermittlung an AdressatInnen erster und zweiter Ordnung

Für die Akzeptanz eines Leitbildes, für die Erfüllung seiner Orientierungsfunktion und für die spätere Bereitschaft zu leitbildkonformem Verhalten ist es unabdingbar, dass NGO-Angehörige an seiner Erarbeitung¹⁶⁸ und Gestaltung beteiligt werden, wird doch auch dadurch entscheidend ihre Motivation zu einem weiteren Engagement gefördert. Deswegen können die NGO-Angehörigen als die ersten AdressatInnen eines Leitbildes bezeichnet werden. Aber sie sind ja auch VermittlerInnen des Leitbildes in ihr eigenes soziales Milieu hinein und damit in das sympathisierende Umfeld der NGO (= AdressatInnen zweiter Ordnung)¹⁶⁹. Natürlich erfordert die Mitwirkung am endgültigen Leitbild auch ein Verstehen der diskutierten

¹⁶⁶ Bongard, Bruno und Schwarzkopf, Franz (2000), Seite 15

¹⁶⁷ Bongard, Bruno und Schwarzkopf, Franz (2000), Seite 22

¹⁶⁸ Belzer, Volker (1998), Seite 36

¹⁶⁹ Auffällig in diesem Zusammenhang ist die Parallelität zwischen Teilen der institutionellen Erwachsenenbildung (Volkshochschulen, kirchliche Bildungsträger) und einigen NGOs, die offenbar eine große Nähe zu bestimmten Milieus haben. Dies wäre ein lohnendes und für die NGOs sicher aufschlussreiches Forschungsprojekt. - Zur Verankerung von Weiterbildungseinrichtungen in bestimmten Milieus vgl. auch eine Übersicht bei Bremer, Helmut (2007), Seite 149 ff -

Leitbildkonzepte und der damit verbundenen Ziele und Strategien. Das Begreifen und die Einsicht in die verschiedenen Leitbildaspekte sollen in einem Vermittlungsprozess initiiert werden, der bei NGOs in der Regel von ModeratorInnen, ReferentInnen oder sogenannten TeamerInnen gestaltet wird. Dies geschieht normalerweise auf Mitgliedsversammlungen oder in speziellen Seminaren. Dieser Leitbildvermittlungsprozess kann auch deshalb als ein Lerngeschehen begriffen werden, weil in ihm bereits zahlreiche Aspekte individuellen und interpersonalen Lernens, ja sogar erste Hinweise auf organisationales Lernen sichtbar werden: Wissenserweiterung, Erhöhung von Bewältigungsaktivität, Entdeckung von Gemeinsamkeiten bei den Anlässen, sich mit einem ganz bestimmten Thema zu beschäftigen, und die kollektive Suche nach Antworten auf die Sinnfrage nach dem Leitbild ihrer NGO sind eindeutige Lernaktivitäten der beteiligten Individuen. Konkret findet Lernen während des Leitbildvermittlungsprozesses statt,

- indem die Organisationsangehörigen den Bedeutungszusammenhang des Leitbildes auf der Basis ihrer eigenen Biographie und im Zusammenhang mit dem eigenen Lebenskontext bewerten und sich lernend zugleich einen neuen Bedeutungszusammenhang erarbeiten,
- wenn mehrere Individuen zu interpersonalem Lernen zusammenfinden, weil die Erarbeitung des Leitbildes ihr Gemeinsames ist, das sie verbindet,
- weil die Suche einer Antwort auf die Sinnfrage "Wohin will unsere NGO eigentlich?" die Menschen kollektiv mit dem Lernen beginnen¹⁷⁰ lässt und
- weil zwischen den Individuen und verschiedenen in der NGO aktiven Teilgruppen Vermittlungsprozesse initiiert werden, deren Kontextbedingungen mit didaktischen Methoden der Erwachsenenbildung gestaltet werden können.

Ein weiteres Merkmal für den Weiterbildungscharakter solcher Veranstaltungen ist natürlich das Vorhandensein von Personen, deren Aufgabe es ist, durch didaktisches Handeln im Zusammenhang mit einem Leitbildentwurf im Sinne von *Faulstich/Zeuner*¹⁷¹ als Lernvermittelnde zu agieren. Folglich kann man Seminare, Jahresversammlungen, Mitgliedsversammlungen von NGOs, auf denen Visionen, Strategiekonzepte oder eben ein (neues) Leitbild mit dem Ziel der Beteiligung und Verabschiedung durch die Mitglieder zur Diskussion stehen, auch als Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter bezeichnen. Denn dort findet subjekt-

¹⁷⁰ Die Fähigkeit zu kollektivem Lernen ist übrigens eine Grundbedingung für eine lernende Organisation, wie bei *Wendisch, Natalie* (2002), Seite 156, nachzulesen ist

¹⁷¹ *Faulstich, Peter und Zeuner, Christine* (2006²), Seite 47 ff

orientiertes Lernen im oben beschriebenen Sinne statt. Wenn die Diskussion und Verabschiedung eines (neuen) Leitbildes im Mittelpunkt der Veranstaltung steht, dann handelt es sich um eine Veranstaltung zur Leitbildvermittlung mit Weiterbildungscharakter.

Auch organisatorisch, inhaltlich und didaktisch sehr gut vorbereitet kann ein gesamter Leitbildentwicklungsprozess nicht in seiner Struktur und seinen Ergebnissen hundertprozentig vorhergesagt werden, weil ihn verschiedene Einflussfaktoren beeinflussen können:

- Da die Zeitspanne vom Beginn der Leitbildentwicklung bis zur endgültigen Verabschiedung eines Leitbildes leicht mehrere Wochen oder Monate dauern kann, können natürlich wichtige politische Ereignisse, neue gesellschaftliche Entwicklungen oder andere externe Einflüsse in dieser Zeit die AkteurInnen in ihrer Meinungsbildung so stark beeinflussen, dass der anfängliche Leitbildentwurf in hohem Maß verändert wird.
- Das Kommunikations- und Interaktionsverhalten aller AkteurInnen kann natürlich das expansive Lernverhalten Einzelner fördern (z.B. durch Aufhebung von Denk- und Redeverböten) oder es gar in bisher nicht bedachte Richtungen lenken. Es kann aber auch z.B. durch Dominanzverhalten Einzelner zu Lernblockaden bei anderen Personen kommen.
- Je nachdem wie die Qualitätskriterien für diesen Lernprozess der NGO-Angehörigen (subjektive Zufriedenheit der Teilnehmenden, Teilnehmendenorientierung, Handlungsorientierung u.a. Qualitätsaspekte)¹⁷² während der einzelnen Phasen der Leitbildentwicklung erfüllt werden, werden sich die Teilnehmenden dem weiteren Geschehen noch mehr zuwenden oder abwenden.

Dies alles sind Faktoren, die den Vermittlungsprozess mit den NGO-Angehörigen durchaus beeinflussen können. Die Folgen solcher Einflüsse machen es deswegen schwer, das Ergebnis eines Leitbildvermittlungsprozesses vorherzusagen.

¹⁷² vgl. auch die Ausführungen zum Stichwort "Durchführungsqualität" in Kapitel 2.2

3.3. Phase 3: Stabilität des Leitbildes zum Zeitpunkt seiner Verabschiedung und Beginn einer neuen Leitbilddynamik

Wenn es bis zur Verabschiedung eines Leitbildes einen dynamischen Prozess gegeben hat, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, dann findet dieser Prozess mit der Verabschiedung oder Annahme des Leitbildes ein vorläufiges Ende – bis wieder eine neuer Leitbildprozess beginnt. An diesem Ergebnis waren im optimalen Fall alle Hierarchieebenen¹⁷³ der NGO vom so genannten "Fußvolk" aus neuen und noch wenig erfahrenen NGO-Angehörigen bis zur Vorstandsebene beteiligt. Aber zunächst kann festgehalten werden, dass durch das neue Leitbild **etwas Gemeinsames** für alle NGO-Angehörigen festgeschrieben wurde, das neue Aspekte beinhaltet: Von da ab haben die Mitglieder in der NGO eine größere Sicherheit in ihrem politischen Handeln. Ab jetzt können auch ihre Widerparts und die gesamte Öffentlichkeit von größerer Ernsthaftigkeit und Dauerhaftigkeit der NGO bei der Verfolgung ihrer politischen Absichten ausgehen. Es ist auf dem weiteren Weg der Entwicklung der NGO ein (vorübergehender) Status der Stabilität erreicht worden, der zwar immer wieder neu gesichert werden muss, der aber zunächst Sicherheit verleiht und Verbindlichkeit ausstrahlt. Die Zufriedenheit über das Erreichte verbindet die Individuen in der NGO zu einer festen Gruppe, die von da ab etwas miteinander teilt: ein gemeinsames Leitbild. Daraus entsteht Solidarität unter den NGO-Angehörigen, wie sie *Heins* als eins von vier wichtigen Merkmalen politischer Organisationen¹⁷⁴ anführt. Diese Stabilität durch ein von der Mehrheit der NGO-Angehörigen akzeptiertes Leitbild wird eine weitsichtige NGO in den von ihr produzierten Materialien (Schriften, Filme, elektronische Medien) in die Öffentlichkeit tragen, damit das Leitbild dort Verbreitung findet und weitere Unterstützende gewinnt. Aber man darf nicht übersehen, dass zum Zeitpunkt der Leitbildvereinbarung auch die Möglichkeit für einen Ausschluss aus der NGO für diejenigen besteht, die sich nicht unter dem neuen Leitbild integrieren können. Denn dass trotz oder gerade infolge intensiver Diskussion und mehrheitlicher Verabschiedung ein Teil der NGO-Angehörigen aus Gründen fehlenden Einverständnisses das neue Leitbild nicht

¹⁷³ Belzer, Volker (1998), Seite 31

¹⁷⁴ Heins, Volker (2002), Seite 14

akzeptieren kann und sich abwendet¹⁷⁵, ist eine Tatsache, die von den übrigen NGO-Angehörigen oft verschwiegen wird.

Mit der Festlegung auf ein Leitbild entsteht aber wiederum eine neue Dynamik bezüglich der künftigen der Entwicklung der NGO:

- Die Motivationsfunktion eines Leitbildes vermag sowohl die kommunikativen als auch die emotionalen und affektiven Potentiale¹⁷⁶ der Individuen neu zu aktivieren. Eine Aufbruchstimmung erfasst die NGO-Angehörigen.
- Das Leitbild kann für die Führung der NGO zu einem Steuerungsinstrument¹⁷⁷ interner Arbeitsprozesse und der politischen Umsetzung ihrer Ziele werden.
- Ein neues Leitbild kann genutzt werden, um die organisationale Struktur neu zu gestalten.
- Die Umsetzung des Leitbildes in politisches Handeln erzeugt natürlich intern, aber auch auf seiten der politischen Gegnerschaft eine weitere Handlungsdynamik.

Insgesamt kann zusammenfassend festgestellt werden, dass durch die Verabschiedung eines Leitbildes und seine Kommunikation in die Öffentlichkeit die politischen Positionen der NGO und ihrer Gegenspieler jetzt klarer zu unterscheiden sind. Nun können sich die UnterstützerInnen entschiedener als bisher zu ihrer NGO bekennen und die Antipoden können klarer als bisher Gegenposition beziehen und sich ebenfalls organisieren. Eine neue Dynamik in der politischen Auseinandersetzung kann entstehen.

Zusammenfassung

Die Dynamik des gesamten Leitbildprozesses unterliegt einem ständigen Einfluss verschiedener AkteurlInnen; deren Einflussnahme kann förderlich oder hemmend auf den Entstehungsprozess des Leitbildes wirken. Beispiele für Störungen sind Verordnungen und Anweisungen von der Leitungsebene auf die

¹⁷⁵ So haben in den 1980-er Jahren ein Teil der Mitglieder von "Terre des hommes" die Organisation verlassen, als sich diese NGO darauf verständigt hatte, das ursprüngliche Leitziel ihres Engagements "Wir bringen Kriegswaisenkinder aus Indochina zur Adoption nach Europa" aufzugeben und als neues Leitziel zu verfolgen, durch den Bau von Kinderheimen vor Ort den Waisenkindern in ihrer Heimat ein menschenwürdiges Aufwachsen zu ermöglichen.

¹⁷⁶ Wendisch, Natalie (2002), Seite 212

¹⁷⁷ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 21

Leitbildentwicklung, Überlagerungen des Prozesses durch aktuelle Konflikte oder ein desintegratives Eigenleben von Teilen der Organisation.

Einen förderlichen Einfluss üben die drei wichtigsten Gruppen von Akteurinnen aus, die den Leitbildprozess maßgeblich gestalten: nämlich die LeitbildentwicklerInnen als ExpertInnen aus der NGO oder einem nahen Umfeld, die MultiplikatorInnen und die AdressatInnen. Die ExpertInnen mit ihrer spezifischen Leitbilderfahrung geben natürlich in ihrem Leitbildentwurf Werte und Visionen vor, die ihrem biographischen Hintergrund und ihrer individuellen NGO-Erfahrung entstammen. Diese Vorgaben sind Diskussionsanlässe für die AdressatInnen des künftigen Leitbildes. Die MultiplikatorInnen gestalten im Rahmen der Vermittlung der Leitbildentwürfe als Lernvermittelnde die Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter. Durch ihre didaktischen Vorgaben arrangieren sie die Lernensembles für die NGO-Angehörigen, die sich als AdressatInnen erster Ordnung mit den Leitbildentwürfen auseinandersetzen. Durch die individuelle biographische und kontextuale Färbung des Lernstands dieser NGO-Angehörigen entsteht eine weitere Dynamik dadurch, dass während der Auseinandersetzung mit dem Leitbildentwurf kooperative Lernformen entstehen, in deren Verlauf sich die Ausgestaltung des endgültigen Leitbildes immer weiter konkretisiert.

Nach der Verabschiedung eines Leitbildes entsteht eine neue Triebkraft, die ihren Ausgangspunkt genau in diesem Punkt hat. Die emotionalen und motivationalen Potentiale der NGO-Angehörigen können sich ausweiten und von großem Nutzen in der Vermittlung des Leitbildes an die sympathisierende Öffentlichkeit sein. Das Leitbild kann zu einem wichtigen Steuerungsinstrument für die zielorientierten Aktivitäten der NGO werden. Die dadurch entstehende Handlungsdynamik wird sich aber ebenso auf seiten der politischen Gegnerschaft der NGO ergeben, die ihrerseits das öffentlich kommunizierte NGO-Leitbild zum Ausgangspunkt neuer Aktivitäten machen kann.

III. Organisationskulturelle Integration von Leitbildern in NGOs und Ableitung von Qualitätskriterien für ihre politische Umsetzung

1. Unterschiedliche Ansätze zum Verständnis organisationaler Kultursysteme

Bei der Recherche über und bei der Kontaktaufnahme zu NGOs, die sich zur Teilnahme an dieser Untersuchung erst einmal grundsätzlich bereit erklärten, ergaben sich in den Gesprächen zur Erläuterung des Forschungsvorhabens erste Anzeichen dafür, dass nur solche NGOs offen für eine Untersuchung ihrer Leitbildwirklichkeit waren, die in ihrem Informationsbedürfnis zum Projekt eine gewisse Kultur der Reflektion ihres eigenen Handelns erkennen ließen. Eine solche Reflektionsbereitschaft geht in NGOs oft einher mit einer längeren Erfahrung in internen Konfliktlösungen und mit demokratischen Strukturen, in denen eine Beteiligung verschiedener Bereiche von NGO-Angehörigen an der Entscheidungsfindung und an der Herstellung eines Grundkonsenses über Ziele und Arbeitsweisen der Organisation angestrebt wird. Solche demokratischen Formen der Entscheidungsfindung sind innerhalb einer Organisation Teil einer Kultur, welche die gesamte Planung, die organisatorischen Grundlagen, das politische Agieren, die Umsetzung in die Praxis und auch den Kontakt zu Außenstehenden über die Organisationsgrenzen hinweg prägt. Demokratische Strukturen begünstigen also die Entstehung bestimmter Formen typischer Organisationskulturen, die entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg einer NGO beitragen können. Um als organisationstypische Kultur gelten zu können, sollten nach *Faulstich*¹⁷⁸ noch weitere Merkmale vorhanden sein: ein „*Grundkonsens*“ über den zentralen Sinn und die Organisation der Zielerreichung innerhalb der NGO; überzeugende und anerkannte „*Führungspersönlichkeiten*“, die erfolgreiche Konfliktlösungen zu managen in der Lage sind, die „ein Händchen“ für die Realisierung organisatorischer, personeller und technischer „*Gestaltungschancen*“ haben und die humane „*Arbeitsbedingungen*“ für

¹⁷⁸ Faulstich, Peter (1998), Seite 29: Faulstich bezieht sich hier auf wirtschaftlich tätige Unternehmungen. Aber seine Überlegungen lassen sich auch auf NGOs übertragen, wobei insbesondere die Beteiligungsregelungen für MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche an der Entscheidungsfindung ein sehr bedeutsames Merkmal solcher Organisationen sind

MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche gewährleisten können. Das Verständnis dieser Untersuchung folgt aber als entscheidendem Aspekt einer Organisationskultur, in der die Werte und Überzeugungen aller Organisationsangehörigen die gemeinsame Sicht auf die zentralen Vorhaben und die wichtigen Arbeitsmittel bestimmen.

Unter welcher ganz verschiedenen Blickwinkel Unternehmens- und Organisationskulturen in wirtschaftlich tätigen Unternehmen, aber auch in öffentlichen Institutionen, Non-Profit-Organisationen und NGOs verstanden und gehandhabt werden, hat Giesel¹⁷⁹ untersucht und sozialwissenschaftlich bewertet. Dabei konzentrierte sie sich auf ihre Hauptfragestellung, welche Bedeutung Leitbilder in organisationalen Kulturen haben. Allen verschiedenen Organisationen ist aber gemeinsam, dass ihre Kultur des Miteinanders die Kommunikation ebenso prägt wie das Arbeitsverhalten der Organisationsmitglieder, die Zukunftsplanung oder die Interaktion der Organisation mit ihrer Umwelt. Wenn man solche organisationalen Kultursysteme miteinander vergleicht, dann werden in der Organisationskulturforschung zwei Ansätze deutlich, die sich auch auf das Verständnis von Leitbildern übertragen lassen: ein instrumentelles Verständnis von Organisationskultur geht davon aus, dass diese eine von Führungskräften zu gestaltende Variable ist, „eine steuerbare Größe“¹⁸⁰ zur Beeinflussung der Organisationserfolges. In diesem instrumentellen oder funktionalistischen Verständnis bestehen Organisationskultur und Leitbild aus rational vereinbarten oder von oben verordneten und einzeln gestaltbaren Einzelteilen, deren einziger Sinn darin besteht, dem Hauptzweck der Organisation dienlich zu sein. Unter einem solchen instrumentellen Verständnis von Organisationskultur sind beispielsweise Personalgespräche vorstellbar, in denen die Fähigkeiten und Leistungen von MitarbeiterInnen ausschließlich unter der Vorgabe der Erreichung bestimmter Organisationsziele bewertet werden. Oder Versammlungen von Ehrenamtlichen werden nur so geplant, dass es dort ausschließlich um die Verkündung von durch die Führungsebene beschlossenen Aktionen geht.

Dagegen bedeutet ein beschreibendes oder institutionelles Verständnis von Organisationskultur, dass diese „das gesamte System der einer Organisation

¹⁷⁹ Giesel, Katharina D. (2007), Seiten 81 ff.

¹⁸⁰ Giesel, Katharina D. (2007), ebenda

*zugrunde liegenden Überzeugungen und Werte darstellt*¹⁸¹. Es ist unter diesem Blickwinkel gut nachvollziehbar, dass dieses System im Laufe der Lebensdauer einer Organisation durch gemeinsam erlebte Erfolge und durch bewältigte Krisen hindurch gewachsen ist. Weiter gedacht kann das auch so verstanden werden, dass jede Organisation eine eigene Kultur hat und diese auch nach außen repräsentiert. Eine Organisationskultur nach institutionellem Verständnis verändert sich bzw. entwickelt sich in demselben Maße weiter, in welchem es gelingt, die Wertvorstellungen und Ziele der jeweils aktuell tätigen und engagierten bzw. der sich der Organisation zuwendenden Menschen zu integrieren. Damit wird aber auch deutlich, dass die Organisationskultur und damit auch das äußere Erscheinungsbild einer Organisation von den Werten und Grundannahmen aller NGO-Angehörigen abhängt. So kann Organisationskultur nach institutionellem Verständnis definiert werden als Summe und Zusammenspiel von allen

Grundannahmen der Organisationsangehörigen über erfolgreiches Tun und über Strategien, ihre Werte und Normen und sichtbare Artefakte zu ihrer Repräsentanz nach außen, was gleichbedeutend ist mit einer gemeinsamen Sicht der Dinge, durch die das Verhalten innerhalb der Organisation geprägt wird

Abb. 4: Beschreibung von Organisationskultur

Eine solche Organisationskultur umfasst aber sowohl die unbewussten, selbstverständlichen Werte und Überzeugungen, die man in Anlehnung an *Giesel* auch *implizite* Grundprämissen nennen kann, als auch die bewusst geteilten und nach außen bekundeten Grundpositionen, die man als *manifeste* Grundannahmen bezeichnen kann. Ihre die organisationale Kultur prägende Wirkung entfalten aber sowohl die im Unbewussten liegenden impliziten Grundprämissen als auch die manifesten Grundannahmen.

2. Merkmale organisationskulturell erfolgreich integrierter Leitbilder

In welchem Verhältnis stehen nun Leitbilder zur organisationalen Kultur von NGOs? Zwar ist es in den Sozialwissenschaften wohl unbestritten, dass Leitbilder als

¹⁸¹ Giesel, Katharina D. (2007), ebenda

Teil der Organisationskultur zu sehen sind und zwar als der zukunftsbezogene. Während die Organisationskultur also hauptsächlich den Istzustand des kollektiven Grundverständnisses innerhalb einer Organisation abbildet, repräsentieren Leitbilder nach *Dierkes*¹⁸² die Wunsch- und Zukunftsdimension im organisationskulturellen Denken. Das sind dann bei einem funktionalistischen organisationskulturellem Verständnis eher die Zukunftsvorstellungen der Führungsebene, während es bei einer institutionellen Auffassung von Organisationskultur mit großer Wahrscheinlichkeit so sein wird, dass ein gemeinsam entwickeltes und allseits akzeptiertes Leitbild die Wunsch- und Zukunftsvorstellungen aller NGO-Angehörigen darstellt. Dies sollte bei NGOs, die ja wegen des weitgehenden Fehlens staatlicher oder institutioneller Förderung besonders auf die Unterstützung ihrer Mitgliedschaft und der Ehrenamtlichen angewiesen sind, möglichst immer der Fall sein.

Aber welche Funktion Leitbilder in den unterschiedlichen Organisationskulturen haben und von welchen Faktoren ihr Erfolg bestimmt wird, hängt vor allem davon ab, welches Verständnis von organisationaler Kultur in einer Organisation mehrheitlich vorherrscht. Wenn Organisationskultur nur als eine Funktion zur Erreichung der politischen Ziele verstanden wird, die je nach Führungsverständnis durch die Leitungsebene verändert werden kann, dann werden auch Leitbilder vor allem als Steuerungselement verstanden, das als Werkzeug der Leitung zur Beeinflussung von Wollen und Handeln der NGO-Angehörigen und zur gelenkten Information der Öffentlichkeit benutzt wird. In einem solchen Verständnis verfügen Leitbilder selten über eine demokratische oder über eine historische aus der Gesamtorganisation erwachsene Dimension, sondern sie sind ausschließlich Zielprojektion der Führungsebene einer Organisation. Ihre von der NGO-Führung beabsichtigte Orientierungs-, Motivations-, Koordinations- und Identifikationsfunktion bleibt dann solange nur Wunschvorstellung, bis sie entweder auf eine identische Wunsch- und Zukunftsprojektion in der Mitgliedschaft trifft oder bis ein gesamtorganisationaler Prozess der Leitbildentwicklung unter Beteiligung aller AkteurInnen beginnt, in den die Zukunftsprojektionen aller NGO-Angehörigen, also auch die der Leitung einfließen können.

¹⁸² Dierkes, Meinolf (1988/1993), Seite 268

Dieser Leitbildentwicklungsprozess ist aber das eigentlich bedeutende Element für die Organisationskultur, wie auch *Dierkes*¹⁸³ schon festgestellt hat. Denn der Leitbildprozess wird durch die vorhandene Organisationskultur ebenso geprägt wie auch seine Ergebnisse die künftige Organisationskultur beeinflussen werden. Dadurch wird deutlich, dass die Entwicklung eines Leitbildes für die gesamte Organisation ein sozialer Prozess ist, dessen Erfolg entscheidend davon abhängt, unter welchen Bedingungen er verläuft. Die entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Leitbildentwicklungsprozess ist deswegen eine Organisationskultur nach institutionellem Verständnis, die neben den schon bei *Faulstich* genannten Merkmalen¹⁸⁴ konkrete Beteiligungsregelungen und demokratische Entscheidungsgrundsätze beinhaltet. Denn wenn man zur Beschreibung dieser Bedingungen nur die aus der Managementtheorie bekannten Kategorien des Top-down-Prinzips oder des Bottom-up-Prinzips zur Verfügung hat, dann wird man das Bedingungsgefüge nicht umfassend beschreiben können, das für eine erfolgreiche Entwicklung eines Leitbildes notwendig ist. Schon die Erarbeitung eines Leitbildes in einem kleinen Kreis auf der Führungsebene mit der Absicht, das Ergebnis dann allen Organisationsangehörigen mitzuteilen und es als für alle verbindlichen Denk- und Handlungsrahmen vorzugeben (Top-down-Prinzip), wird mit großer Wahrscheinlichkeit zur Blockierung der beiden emotionalen Leitbildfunktionen führen, nämlich der Motivierung der NGO-Angehörigen und ihrer Identifikation mit dem Leitbild. So müssen diese beiden Leitbildfunktionen auf jeden Fall eine Wunschvorstellung der Leitungsebene bleiben, während die Realisierung der Orientierungs- und der Koordinationsfunktion allenfalls abgeschwächt und nur mit Druckmaßnahmen zu erreichen sind, weil die betroffenen NGO-Angehörigen mangels Beteiligung einfach von der Leitbildvorgabe nicht überzeugt sind. Aber auch eine Leitbildentwicklung nach dem reinen Bottom-up-Prinzip, bei dem die Gesamtheit der Organisationsangehörigen zwar nach ihren Vorstellungen zum Leitbild befragt wird, aber an einer diskursiven Klärung divergierender Leitbildvorstellungen und an einer gemeinsamen Entscheidung hierüber nicht beteiligt wird, genügt nur unvollkommen einem partizipativen und demokratischen Prozess der Beteiligung¹⁸⁵. Denn diskursfördernde Beteiligungsformen über die verschiedenen Ebenen einer NGO hinweg¹⁸⁶ und

¹⁸³ vgl. auch Dierkes, Meinolf (1990), S. 36 f.

¹⁸⁴ Faulstich, Peter (1998), S. 28 f.

¹⁸⁵ vgl. auch Kap. II.2.1.1

¹⁸⁶ Diese werden in Kapitel IV.2.1. ausführlicher beschrieben

demokratische Entscheidungsstrukturen sind unverzichtbare Merkmale einer sozialen Interaktion, in der interpersonal Wünsche und Zukunftsprojektionen aller Organisationsangehörigen ausgetauscht, diskutiert und zu einem späteren Leitbild gebündelt werden.

Gleichzeitig muss eine institutionelle - oder wissenssoziologisch ausgedrückt - über Kommunikation, Handeln und Interpretation in sozialer Konstruktion gewachsene Organisationskultur jedem am Leitbildentwicklungsprozess beteiligten Individuum ermöglichen, die verschiedenen Einzelaspekte eines Leitbildangebotes in eigenen gedanklichen und emotionalen Operationen zu bewerten. In einem solchen Reflektionsprozess bestehend aus Wahrnehmung, Prüfung, Kommunikation und Gewichtung von Qualitätsaspekten eines Leitbildes kommt das Individuum zu einem Urteil darüber, ob es sich von einem Leitbild als Ganzem angesprochen fühlt oder nicht. Die Reflektion über die verschiedenen Bedeutungsaspekte des Leitbildes vollzieht sich zunächst als individueller Lernprozess jeder einzelnen Person, aber sie geschieht auch in interpersonalen Lernformen, wenn sich die NGO-Mitglieder in der Wahrnehmung eines gemeinsamen Lerngegenstandes zu partizipativem und kooperativem Lernen¹⁸⁷ zusammentun. Diese Reflexivität in der Leitbildentwicklung ist auch Kennzeichen einer institutionellen Organisationskultur, die Reflektionsfähigkeit auch als Merkmal für alle anderen Aktivitäten ausbildet.

Reflexivität als Merkmal einer so verstandenen Organisationskultur führt dann im Leitbildentwicklungsprozess zur Beschäftigung mit den unterschiedlichen Qualitätsaspekten eines Leitbildes, die in der personalen Auseinandersetzung über die letztendliche Akzeptanz eines Leitbildentwurfs durch das Individuum entscheidet.

3. Existenz eines Leitbildes - ein Kriterium für die Qualität der NGO?

Bevor man sich näher mit Leitbildern von Nichtregierungsorganisationen beschäftigt, muss die Frage geklärt werden, ob das Vorhandensein eines Leitbildes an sich schon ein Kriterium für die Qualität der Arbeit der NGO darstellt. Denn der eigentliche Sinn des Leitbildes liegt beim ersten Kontakt von Interessierten im

¹⁸⁷ Holzkamp, Klaus (1995), S. 501 - 516

Angebot an diese, *Orientierung* zu bekommen, sich *motivieren* zu lassen und sich mit dem Leitbild *identifizieren* zu können. Auf Seiten der Organisation liegt sein Sinn in der *Legitimation* ihrer eigenen Arbeit, ihrer Koordination und der Verdeutlichung ihrer Ziele¹⁸⁸. Dieses Angebot des Leitbildes signalisiert also den Interessierten, dass hier eine Organisation mit einer Idee, mit gesellschaftlich bedeutsamen Zielen auftritt, die sie als Unterstützende und Mitmachende gewinnen möchte. Diese anspruchsvolle Idee hat den Charakter einer die Menschen ansteckenden Vision, die auch realisierbar erscheint. Wenn dann im ersten Kontakt mit einem Leitbild bei den Interessierten der Eindruck entsteht, hier werde das Selbstverständnis einer Organisation nachvollziehbar dargestellt und es seien Antworten auf eine Sinnfrage zu erwarten, mit der sie sich selbst auch schon beschäftigt haben, dann können in der weiteren Auseinandersetzung mit dem Leitbild schon dessen Leitfunktionen wirksam werden¹⁸⁹, nämlich Orientierung in der kognitiven Bewältigung, in der emotionalen Einbindung und in der kommunikativen Gestaltung des eigenen Engagements in der NGO zu geben. Wenn das Leitbild schon in der ersten Phase des Kennenlernens und der Erörterung durch die NGO-Angehörigen ein erste Orientierung vermittelt, dann ist eine günstige Voraussetzung für eine tiefer gehende Motivierung gegeben, sich noch weitergehend mit den Inhalten und Zielen des Leitbildes zu beschäftigen. Und wenn das Leitbild mit seiner Wirkung nach innen geeignet ist, einerseits für die Führungskräfte der NGO die entscheidende Grundlage für eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung¹⁹⁰ der Organisation zu sein und andererseits für die NGO-Angehörigen ein Orientierungsrahmen für gemeinsames politisches Handeln zu sein, dann stellt das Leitbild im Kern zugleich das Ergebnis einer bis dahin erfolgreich verlaufenen Leitbildentwicklung mit all den unterschiedlichen Lernprozessen der Beteiligten und einer Veränderung der Organisation selbst als auch den Ausgangspunkt für zielgerichtetes und leitbildkonformes Handeln aller NGO-Angehörigen für die Zukunft dar. - Man kann also die Eingangsfrage, ob allein schon das Vorhandensein eines Leitbildes ein Qualitätskriterium ist, dann eindeutig mit "Ja!" beantworten, wenn es sich nicht nur um ein von der Leitung der NGO verordnetes Leitbild handelt, sondern wenn sich die verschiedenen AkteurInnen in der NGO einem schrittweisen Leitbildentwicklungsprozess mit hoher Lernaktivität

¹⁸⁸ Bromann, Peter. Leitbildentwicklung in der Praxis (1998), Seite 64

¹⁸⁹ vgl. auch Kap. II, 1.5.1.

¹⁹⁰ Graf, Pedro und Spengler, Maria (2004), Seite 27

und aktiver Interaktion über Visionen, Zielvorstellungen und Handlungsstrategien unterzogen haben, wie er ihm voran gegangenen Kapitel beschrieben worden ist.

4. Qualitätskriterien eines NGO-Leitbildes

Da es für eine NGO - anders als für eine im gesetzlichen Auftrag handelnde Behörde oder für einen von den Kirchen getragenen Wohlfahrtsverband - lebenswichtig ist, der Motivation der sie freiwillig und ehrenamtlich unterstützenden Personen höchste Beachtung zu schenken, liegt es nahe, auch schon das Leitbild der NGO möglichst unter besonderer Berücksichtigung dieser Freiwilligen zu erarbeiten. Denn die inhaltliche Ausrichtung der NGO muss von diesen Menschen ausgehen und getragen werden, weil sie die tragende Schicht der NGO sind. Bekanntermaßen wird die NGO eben nicht von einer Partei, einer Kirche oder einer anderen Institution mit viel Geld im Hintergrund getragen. Deswegen können Qualitätsmaßstäbe auch nicht von außen und ohne Mitwirkung der Freiwilligen vorgegeben oder von der Führungsebene der NGO dekretiert werden. Stattdessen sollten für ein NGO-Leitbild Qualitätskriterien gefunden werden, die einen eindeutigen Bezug zu den Mitgliedern, zu den ehrenamtlich Unterstützenden und zu den SpenderInnen haben. Das sind in erster Linie personengebundene Kriterien für die Leitbildqualität.

4.1. Personenbezogene Qualitätskriterien

Qualitätskriterien, deren Effekt sich direkt bei einem Individuum auswirkt, gehören zu den personengebundenen Qualitätskriterien. Diese Qualitätsformate sollten vor allem für die als Mitglied eingeschriebenen NGO-Angehörigen, für die sonstigen Freiwilligen und für die SpenderInnen angestrebt werden. Sie sollten möglichst den verschiedenen Bildungsniveaus dieser Personenkreise gerecht werden. Ein im echten Sinn des Wortes "ansprechendes" Leitbild muss demnach für viele Menschen verständlich formuliert und unzweideutig in seinen Aussagen sein. Ein übertrieben expertokratischer Sprachstil und ethisch-moralisch normative Formulierungen mögen vielleicht die Fachleute und IdeologInnen unter den NGO-

Angehörigen begeistern, erzeugen aber bei den 'normalen' NGO-Mitgliedern und den UnterstützerInnen eher Unverständnis und in der Folge davon eine Distanz zum Leitbild. Stattdessen sind eine an Tatsachen orientierte Ausdrucksweise und ein allgemein verständlicher Sprachstil anzustreben, um dem Qualitätskriterium der **Verständlichkeit** (Verstehbarkeit) gerecht zu werden.

Eng verbunden mit der Hauptfunktion des Leitbildes, also mit der Orientierungsfunktion, sind auch Motivierung und Handlungsorientierung als personenbezogene Qualitätskriterien. Denn dem Qualitätskriterium der **Motivierung** kommt im Hinblick auf die Festigung der Mitgliederbindung, die Verbreiterung der Mitgliederbasis und im Hinblick auf eine stärkere Präsenz in der Gesamtbevölkerung eine große Bedeutung zu. So können durch attraktive und zeitgemäße Leitbildziele sicher mehr neue Mitglieder und SpenderInnen gewonnen werden, als dies mit historisch überholten und moralisch auf Verzicht ausgerichteten Zielen der Fall wäre.

Des Weiteren helfen positive Botschaften und Hinweise auf konkrete Mitmachmöglichkeiten auf lokaler Ebene und im direkten Umfeld der Menschen, die Motivation der NGO-Angehörigen und potentieller UnterstützerInnen zu stärken. Wenn sich zusätzlich im Leitbild und seiner schriftlichen Präsentation Hinweise auf praktische Tätigkeiten im Rahmen des freiwilligen Engagements und Aufrufe zu politischen oder gesellschaftlichen Aktivitäten für das einzelne NGO-Mitglied finden, die ohne größere formale Voraussetzungen, ohne umfangreichere Fachkenntnisse und ohne größere finanzielle Opfer durchzuführen sind, dann ist auch das Qualitätskriterium der **Handlungsorientierung** erfüllt. Denn die Aussicht, durch selbständiges Handeln in der Verfolgung wichtiger Ziele erfolgreich sein zu können, bewirkt eine deutliche Stärkung der menschlichen Motivation. Also sollte ein Leitbild solche Handlungsmöglichkeiten auch aufzeigen.

4.2. Inhaltsbezogene Qualitätskriterien

Die inhaltliche Qualität eines NGO-Leitbildes kann man aus den dort genannten Themen und den dort vorgestellten bewährten Arbeitsweisen der NGO erkennen, aber vor allem aus den dort formulierten Zielen und eventuell davon

abgeleiteten Teilzielen ihres künftigen Handelns. Nur eindeutig definierte Ziele lassen für NGO-Angehörige und potentielle UnterstützerInnen erkennen, wie das Verhältnis zwischen Vision und Realität ist, und wie wahrscheinlich damit der politische Erfolg ihres Engagements und ihre Zufriedenheit sein werden. Und da für die meisten Menschen vor allem kurzfristig oder allenfalls mittelfristig zu erwartende Erfolge motivierende Wirkung haben, sollte in einem NGO-Leitbild auch eine deutliche **Zielorientierung** erkennbar sein. Dieses Qualitätskriterium kann z.B. mit der Darstellung einer objektiven Zielhierarchie und durch realistische Zeithorizonte für die Zielerreichung erfüllt werden.

Ein nicht immer erfülltes Qualitätskriterium ist die **politische Unabhängigkeit** einer NGO von staatlicher Einflussnahme. Dies ist vor allem für NGOs wichtig, die den Anspruch haben, staatliches Handeln zu korrigieren, zu beschleunigen oder zu kompensieren. Denn zumindest in den westlichen Demokratien ist das Verhältnis zwischen Staat und Nichtregierungsorganisationen durchaus ambivalent: Einerseits brauchen die NGOs für ihr Ansehen in der Öffentlichkeit und bei den AnhängerInnen eine Position der Distanz zum Staat, andererseits können sie den erwünschten Einfluss auf staatliches Handeln nur dann ausüben, wenn es am Ende einer kontroversen Auseinandersetzung zwischen NGO und staatlichen Institutionen zu Vereinbarungen und zur partiellen Zusammenarbeit kommt. Idealerweise sollten dabei beide Seiten ihre Identität bewahren können. Deshalb ist es in einer demokratischen Gesellschaft für NGOs unverzichtbar, zum einen die Kontroversen und die Einigungen mit dem Staat über Inhalte öffentlich darzustellen (z.B. in der Mitgliederzeitschrift) und zum anderen Geldflüsse und versuchte Einflussnahmen nachprüfbar zu dokumentieren (z.B. in der Jahresbilanz und in Vorstandsberichten). Die Erwähnung einer so verstandenen politischen Unabhängigkeit direkt im Leitbild ist für interessierte UnterstützerInnen sicher ein wichtiger Hinweis auf eine prononcierte Corporate Identity einer NGO.

4.3. Qualitätskriterien für die Arbeitstechniken und die Methodik der NGOs

Von NGO-Verantwortlichen wird häufig unterschätzt, dass der Aspekt der Glaubwürdigkeit für Freiwillige und potentielle UnterstützerInnen ein wichtiges

Entscheidungskriterium in der Frage ist, ob sie sich weiterhin oder neu in einer NGO engagieren sollen. Denn wenn man nicht beruflich und für ein Gehalt in einer NGO arbeitet, sondern sich in der Freizeit und unentgeltlich für die NGO engagiert, dann muss ein angemessener ideeller Lohn als Äquivalent für die Anstrengungen sicherstellen, dass man sich gerne und aus Überzeugung engagiert. Dieser ideelle Lohn liegt unter anderem in der Gewissheit, sich für eine "gute Sache" einzusetzen. Und diese Überzeugung, einer "guten Sache" zu dienen, wird entscheidend gestützt durch eine sichtbare und erlebbare **Glaubwürdigkeit** eines Leitbildes. Man kann dieses Qualitätskriterium der Glaubwürdigkeit als ein Maß des Vertrauens in die Kongruenz von Leitbildaussagen und von Arbeitsmethoden der NGO definieren. Das Maß für die Glaubwürdigkeit eines Leitbildes ist dann um so höher, je mehr die propagierten Inhalte und die angewandten Methoden der NGO einander entsprechen. Deswegen sollten also Leitbildziele und -forderungen nur mit angemessenen glaubwürdigen Methoden verfolgt werden. Das kann z.B. in Menschenrechtsorganisationen dadurch geschehen, dass dort in ihrer eigenen Praxis auf umfassende Beachtung der Menschenrechte Wert gelegt wird. Und in einer Umweltschutzorganisation sollte darauf geachtet werden, dass alle bei ihren Aktivitäten auf einen sparsamen Umgang mit Material und Humanressourcen bedacht sind. Auf solche Aspekte der Glaubwürdigkeit können schon im Leitbild Hinweise enthalten sein, indem Aussagen zur organisationstypischen Methodik und zu praktizierten Arbeitstechniken der NGO gemacht werden.

Natürlich agiert eine NGO nicht ohne einen Bezug zur sie umgebenden Gesellschaft, sondern NGO-Aktivitäten haben immer eine - mehr oder weniger - enge Relation zur politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Situation eines Landes oder einer Gruppe von betroffenen Staaten. Das bedeutet für ein länger gültiges Leitbild, dass seine Inhalte und Ziele eher keine tagesaktuelle Dimension haben sollten, sondern dass damit vielmehr eine nachhaltige Veränderung der Strukturen des Zusammenlebens der Menschen in dieser Gesellschaft angestrebt werden sollte. Das heißt aber auch, dass eine NGO bei bedeutenderen Veränderungen der gesellschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auch ihre Leitbildaussagen überprüfen und gegebenenfalls der neuen Situation anpassen muss, will sie nicht in der öffentlichen Meinung als "von gestern" wahrgenommen werden und ins gesellschaftliche Abseits rutschen. Eine solche **Anpassungsfähigkeit nach außen** kann ein wichtiges

Qualitätskriterium für das Überleben der NGO sein, wenn beispielsweise große gesellschaftspolitische Umwälzungen, bisher unbekannte Umweltgefahren oder andere Verschiebungen der Rahmenbedingungen ein neues oder ein überarbeitetes Leitbild notwendig machen.

Mit der Glaubwürdigkeit einer Organisation eng verbunden ist das Qualitätskriterium der **Anpassungsfähigkeit nach innen**. Denn eine Organisation, die Veränderungen von staatlichen oder gesellschaftlichen Institutionen zugunsten eines höheren gesellschaftspolitischen Zieles fordert, muss selbst auch zu einer Revision ihrer Ziele und Methoden oder Anpassung ihrer Strukturen bereit sein, wenn die Umstände das erfordern. Solche Umstände können überzogene Zielvorstellungen, falsche Mittelwahl zur Erreichung der Ziele oder gravierende Veränderungen bei den politischen Rahmenbedingungen sein. Diese Anpassungsfähigkeit nach innen muss aber auf allen Ebenen der NGO vorhanden sein, damit die Notwendigkeit einer Leitbildüberarbeitung mit Aussicht auf Erfolg in Handeln umgesetzt werden kann.

Zusammenfassung

Überall da, wo Menschen in einem Unternehmen, einer Institution oder einer Organisation zusammenarbeiten, gibt es eine organisationstypische Kultur, deren Kennzeichen gemeinsame Grundannahmen über erfolgreiches Tun und über Strategien, gemeinsame Werte und Normen sind. Kurz: Es gibt eine gemeinsame Sicht der Dinge. Wirksam in einer solchen Organisationskultur sind sowohl implizite Grundprämissen als auch manifeste Grundannahmen. Ob und wie eine Organisationskultur die Entwicklung eines Leitbildes beeinflusst und umgekehrt, hängt von der Auffassung des Organisationskulturbegriffes ab, welche in einer Organisation vorherrscht. Ein funktionalistisches Verständnis liegt eher vor, wenn die einzelnen Aspekte einer solchen Organisationskultur als steuerbare Größen zur Beeinflussung des NGO-Erfolges verstanden werden. Ein Leitbild wird unter diesem Verständnis eher durch die Führungsebene oder von beauftragten externen Beratungskräften vorgegeben, wobei die Erfüllung seiner erhofften Funktionen eher eine Wunschvorstellung bleiben wird. Dagegen wird eine Organisationskultur, die als historisch gewachsen und von den Wertvorstellungen und Grundannahmen aller

NGO-Angehörigen geprägt verstanden wird, eher mit diskursfördernden Beteiligungsformen und demokratischen Entscheidungsstrukturen zu einem Leitbildentwicklungsprozess führen, dessen entscheidendes Merkmal Reflexivität sowohl in der sozialen Interaktion als auch in der Sicherstellung der wichtigsten Qualitätsaspekte ist.

Erfolgreiche NGOs werden das Vorhandensein eines Leitbildes schon deshalb als eine eigene Qualität begreifen, weil es zum Einen für unterstützende Menschen ein Orientierungs- und Motivationsangebot enthält und weil es zum Anderen die Ziele und die Arbeit der NGO gegenüber der Öffentlichkeit legitimiert. Personenbezogene Qualitätskriterien eines NGO-Leitbildes sind die Verständlichkeit des Leitbildes, die Motivierung der NGO-Angehörigen und die Handlungsorientierung der Leitbildaussagen. Qualitätskriterien mit eindeutigen Inhaltsbezug sind die Zielorientierung der Leitbildaussagen und die politische Unabhängigkeit der NGO, die nach Möglichkeit auch im Leitbild deutlich werden sollte. Das Qualitätskriterium der Glaubwürdigkeit ist dann gegeben, wenn formulierte Inhalte und Ziele kongruent mit den vorgestellten Methoden zu ihrer Erreichung sind, so dass die NGO-Angehörigen überzeugt sind, sich für eine „gute Sache“ zu engagieren. Die Anpassungsfähigkeit der NGO nach außen, d.h. gegenüber ihren politischen Widerparts und gegenüber sich verändernden Rahmenbedingungen für ihre Arbeit, und nach innen, um z.B. die eigenen Ziele, die gewählten Arbeitsmittel und die eigenen Strukturen den veränderten äußeren Anforderungen anzupassen, ist eine Leitbildqualität, die das Überleben der NGO sichern kann. Welche lerntheoretischen Annahmen dem Entwicklungsprozess eines NGO-Leitbildes zu Grunde liegen, das diese verschiedenen Qualitätsaspekte in sich vereinigt, soll im folgenden Kapitel erläutert werden.

IV. Subjektwissenschaftliche Konzepte der Erwachsenenbildung in verschiedenen Phasen der Leitbildentwicklung bei NGOs

1. Ergebnisorientierte Gestaltung der Leitbildentwicklung als eine Form des organisationalen Lernens von NGOs

NGOs treten in der Regel mit dem Anspruch an, fehlendes Handeln von staatlichen und neuerdings auch kirchlichen Institutionen¹⁹¹ in wichtigen gesellschaftlichen Politikfeldern zu kompensieren oder sich ganz direkt für Alternativen dazu einzusetzen. Der Kampf der Organisationen zur Erreichung ihrer hoch gesteckten Ziele ist - je länger er dauert - in ihren Außenbeziehungen durch Expertenstreit, durch mediale Konkurrenz um die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und durch langatmige juristische Auseinandersetzungen geprägt. Dabei geraten die NGOs ganz automatisch in einen wechselvollen Prozess mit Erfolgen und Misserfolgen, mit - auch auf der Gegenseite - zunehmendem inhaltlichen Sachverstand und mit häufigerer Infragestellung der eigentlichen Ziele. Im Innenverhältnis der AkteurInnen untereinander hat die wiederholte Reflektion der Ziele eine mögliche Ursache in der Fluktuation innerhalb der Mitgliedschaft, durch die immer wieder neue Fragen und Ideen aufgeworfen werden, aber auch in den sich verändernden politischen Rahmenbedingungen, auf welche die NGO zu reagieren hat. Andererseits bemüht sich aber auch ein Kern von NGO-Angehörigen, die sich dauerhaft an die Organisation gebunden fühlen, um eine vermeintliche Stabilität der NGO, indem sie stoisch die ursprünglichen Werte und Ziele gegen die Ideen der "Neuerer" verteidigen¹⁹². Der so entstehende innerorganisatorische reflektive Interaktionsprozess um die "richtigen" Ziele und den besten Weg dorthin ruft aber geradezu nach Orientierung, um den Zusammenhalt und die Identität der NGO auf Dauer zu sichern. Diese Funktion kann idealerweise ein Leitbild übernehmen, das wie ein Kompass den künftigen Kontrahenten anzeigt, auf welche gemeinsamen Ziele und Methoden man sich verständigt hat. Dieses Leitbild muss einerseits in punktuellen Situationen der Verunsicherung Halt und Orientierung geben, andererseits muss es bei großen Veränderungen der äußeren gesellschaftlichen

¹⁹¹ Beispiele für solche kirchenkritische Organisationen sind das Ökumenische Netzwerk "Initiative Kirche von unten" (IKVU) oder die KirchenVolksBewegung "Wir sind Kirche"

¹⁹² Dabei wird gelegentlich verkannt, dass die eigentliche Spannung (und der Anlass für ein neues Leitbild) zwischen dem Effekt der Abkoppelung der angeblich um Stabilität bemühten Führungspersonen von der NGO-Mitgliederbasis besteht, deren Milieu und Wertekanon sich aber zwischenzeitlich gewandelt hat.

oder politischen Bedingungen oder bei gravierenden Verschiebungen in den Zielvorstellungen der Mitgliedschaft der neuen Situation angepasst werden. Diese interaktive Gestaltung eines Leitbildprozesses "um die besten Ziele und den richtigen Weg" kann deshalb auch als organisationales Lernen in einer NGO bezeichnet werden, weil die Identität der NGO nicht per Vorstandsbeschluss festgelegt werden kann, sondern weil sie in einer sozialen Interaktionen zwischen den Individuen über Ziele und Wege immer wieder neu verhandelt und den sich wandelnden Bedingungen angepasst werden muss bis sie sich in einem neuen Leitbild zusammenführen lässt.

1.1. Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ohne Aufgabe der eigenen Ziele

NGOs agieren in einem politisch aktiven Geflecht von staatlich legitimierten Institutionen, von größeren gesellschaftlich unterschiedlich stark interessierten Bevölkerungsgruppen, von durch Einzelinteressen geprägten Lobbygruppen, von Kirchen und Religionen und von Stimmungskampagnen, die von den Medien entweder in der Erledigung eines vermeintlichen politischen (Bildungs-)Auftrages oder unter dem Diktat von Einschaltquoten und Umsatzzahlen ins Leben gerufen und gestaltet werden. Dieses Geflecht verschiedener AkteurInnen mit verschiedenen Interessen und mit eigenen Regelsystemen, von gesetzlichen Vorgaben und von Meinungsströmungen kennzeichnet die Rahmenbedingungen, unter denen eine NGO ihre Ziele verfolgt. Es ist nachvollziehbar, dass sich bei größeren Umbildungen an diesen Rahmenbedingungen auch Veränderungsnotwendigkeiten für NGOs ergeben, wenn sie nicht ins gesellschaftspolitische Abseits rutschen wollen. Auch wenn möglicherweise die Ziele der NGO nach wie vor aktuell und gesellschaftlich akzeptiert sind, müssen vielleicht die Mittel und die Wege der Zielerreichung verändert bzw. den veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden, um sich nicht durch gesellschaftlich tabuisierte Methoden die Missachtung eines großen Teils der Öffentlichkeit und damit eine Reduzierung des eigenen Einflusses einzuhandeln. Den Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen durch Modifizierung des eigenen Vorgehens – ohne allerdings die eigenen Ziele aufzugeben! - definieren *Argyris/Schön* als "*single-loop learning*"¹⁹³. *Probst/Büchel* und *Faulstich* sprechen

¹⁹³ Argyris, Christ und Schön, Donald (1978), Seite 18 f

später von **Anpassungslernen**¹⁹⁴, einer von drei möglichen Niveaustufen für organisationales Lernen.

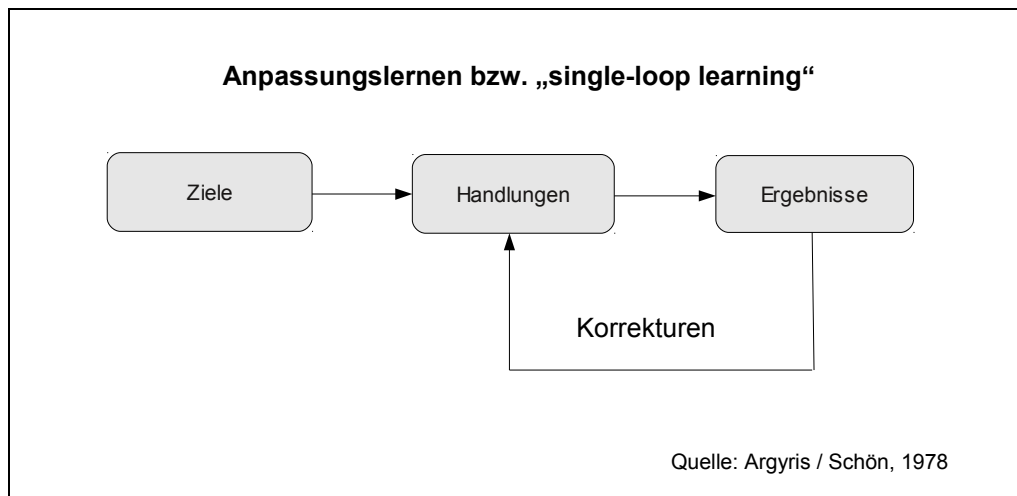


Abb. 5: Anpassungslernen

Bei Nichterreichen der Ziele, also unbefriedigenden Ergebnissen des NGO-Handelns, werden bei diesem Lerntyp zunächst die Mittel und Arbeitsmethoden hinterfragt und gegebenenfalls verändert ohne die ursprünglichen Ziele aufzugeben.

1.1.1. Anpassung an ein verändertes politisches Umfeld

Zu veränderten politischen Rahmenbedingungen für die Arbeit einer NGO zählen gewiss die veränderte Grundausrichtung beim politischen Gegner nach einem Austausch wichtiger Führungspersonen oder auch politisch motivierte Änderungen von Gesetzen durch Regierung und Parlament (aktuelles Beispiel in Deutschland: der Atomausstieg). Solche gravierenden Veränderungen der politischen Verhältnisse können es notwendig machen, dass NGOs ihre Methoden zur Zielerreichung hinterfragen und möglicherweise durch andere, den neuen politischen Konstellationen angemessenere Vorgehensweisen ersetzen. Auch das Auftreten von bisher inaktiven politischen AkteurlInnen wie z.B. eines industriellen Spitzenverbandes oder einer anderen NGO, die konkurrierende oder gar gegensätzliche Ziele vertritt, kann es nötig machen, die eigenen Ziele zu schärfen und die eigenen Vorgehensweisen zu spezialisieren.

¹⁹⁴ Probst/Büchel (1994), Seite 35 und Faulstich, Peter (1998), Seite 165

1.1.2. Anpassung an veränderte gesellschaftliche Umstände

Ebenso kann ein plötzlicher Stimmungswandel in der öffentlichen Meinung z.B. nach einer gravierenden Umweltkatastrophe (Beispiel: der GAU von Tschernobyl), z.B. nach einem kriegsbedingten, bisher nicht vorstellbaren Völkermord (Beispiel: Ruanda) oder nach skandalösen Ereignissen in anderen NGOs (Beispiel: hohe Beratungshonorare bei UNICEF) dazu führen, dass auch nicht betroffene NGOs sich mit ihrem Auftreten an diese veränderten gesellschaftlichen Umstände anpassen müssen. Weniger auffällig und sich über längere Zeit vollziehend, aber nicht minder bedeutsam für eine NGO sind Veränderungen im sozialen Milieu¹⁹⁵ der Menschen, die eine NGO unterstützen. Denn wenn der Wertebezug der Mitgliedschaft, der SpenderInnen und moralischen UnterstützerInnen sich im Vergleich zu den Idealen der GründerInnen oder der aktuellen Führungsmannschaft gravierend verändert¹⁹⁶, muss diese schleichende Veränderung auch Auswirkungen auf einen Leitbildprozess und auf die Strategie einer NGO haben. Die dann notwendigen Anpassungsaktivitäten können als eine Form organisationalen Lernens begriffen werden. Ein anderer Anlass für organisationales Lernen einer NGO ist sicher auch die Gefährdung der finanziellen Basis nach größeren Spendeneinbrüchen. Um die finanzielle Zukunft zu sichern, müssen neue Formen der Finanzierung erarbeitet und umgesetzt werden. Unbedingte Voraussetzung für die in solchen Fällen notwendigen konkreten Lernschritte mit dem Ziel einer organisationalen Weiterentwicklung ist aber

¹⁹⁵ Vergleichbar einem Milieubezug in der Leitbildentwicklung und -vermittlung ist die in der Erwachsenenbildung propagierte **Teilnehmenden-** und **Adressatenorientierung**, deren Fragen Ausgangspunkt verschiedener Studien zur Milieuforschung in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts waren ('Hildesheim-Studie' von *Schulenberg* (1957), 'Göttinger Studie' von *Strzelewicz u.a.* (1966), 'Oldenburger Studie' von *Schulenberg* (1978 u. 1979), Milieustudie zur gewerkschaftlich-politischen Bildung von *Bremer* (1999), 'Freiburg-Studie' von *Barz/Tippelt* (2000) u.a., in denen es immer um das soziale Milieu der Teilnehmenden an Veranstaltungen der Erwachsenenbildung ging.

¹⁹⁶ **Beispiele:** 1. Einige der GründerInnen des "**Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland** e.V. (unter ihnen das bekannte CDU-Mitglied Herbert Gruhl) haben sich vom B.U.N.D. abgewendet, nachdem der christlich geprägte Wille zum Schutz der Schöpfung und zum Erhalt der Natur in den ersten Jahren des Bestehens des B.U.N.D. als Leitziel immer mehr zugunsten eines politisch motivierten Protestes gegen zunehmende Landschaftsversiegelung, Waldzerstörung oder industrielle Landwirtschaft in den Hintergrund getreten ist. - 2. Der Zusammenschluss der **IPPNW**-Zweige der ehemals selbständigen Staaten Bundesrepublik Deutschland und der DDR hat nach der Wende 1989 zu einer Erweiterung der Leitziele der neuen vereinigten Sektion der IPPNW um den Aspekt der sozialen Verantwortung von Ärzten geführt, weil der östliche Teil der NGO-Angehörigen mehr in dem Bewusstsein für ein gesellschaftliches Verantwortungsgefühl geschult war. - 3. Innerhalb der Umweltschutzorganisation **GREENPEACE** wurden die GründerInnen der Organisation, die anfangs sehr stark auf Protest und konfrontativen Aktionismus gesetzt hatten, mit der Zeit von Führungspersonen und AktionistInnen ersetzt, die außer zur Konfrontation auch zur partiellen Zusammenarbeit mit den kritisierten IndustrievertreterInnen bereit waren. Denn die neuen und jüngeren "Köpfe" dieser NGO sind vermutlich in einem offeneren gesellschaftlichen Milieu sozialisiert worden als ihre VorgängerInnen.

in jedem Fall eine genaue Analyse der Gründe für die gesellschaftlichen Veränderungen.

1.1.3. Positionsbekräftigung in Phasen der Verunsicherung

Wenn in kurzen Abständen auf einem für eine NGO relevanten Fachgebiet immer wieder neue Forschungsergebnisse die Meinungsbildung verunsichern, dann kann eine Konzentration auf bisher gültige Erkenntnisse und eine vorsichtigere Hinwendung zu den neuen Erkenntnissen ein Mittel zur Konsolidierung der eigenen Position sein. Oder wenn in einer relativ jungen NGO durch starken Mitgliederzustrom oder durch eine anfangs noch instabile Führungsschicht immer wieder neue Diskussionen über erstrebenswerte Ziele und die richtige Strategie aufkommen, dann kann mit Hilfe von Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Meinungsbildende innerhalb der NGO eine bewegte und unbeständige Diskussion in ruhigere Fahrwasser gelenkt werden. Nicht zuletzt kann mit der Entwicklung von Qualitätsstandards für die wichtigsten Arbeitsmittel ein organisationaler Lernprozess in Gang gesetzt werden, der zu einer konstanteren NGO-Politik führt, die auch in der Öffentlichkeit für mehr Klarheit über die angestrebten Ziele der NGO und ihre typischen Arbeitsmethoden hierfür sorgt.

1.2. Veränderungslernen als eine Form reflexiven organisationalen Wandels in der Leitbildentwicklung

Der Anlass für eine Leitbildentwicklung ist in der Regel eine externe oder interne Sinnfrage¹⁹⁷ bezüglich der zentralen Ziele und der Methodik der NGO. Da möglicherweise in einem ersten Schritt die Anpassung bzw. Veränderung der Methoden zur Zielerreichung nicht erfolgreich waren, müssen in einem weiteren Schritt auch die Ziele hinterfragt werden. Das kann zu einer spürbaren Verunsicherung der NGO-Mitglieder führen, die aber nach erfolgreicher Zielrevision auch in eine neue, größere Sicherheit münden kann. Folglich kann die Klärung solcher für die NGO existentieller Fragen in der Form neuer Leitziele gleichzeitig

¹⁹⁷ vgl. auch Kap. II, Abs. 1.1.

auch ein qualitativer Fortschritt in der Reife der Organisation sein: Sie ist um eine ihre Existenz bedrohende Erfahrung reicher geworden. Denn beim "double-loop-learning"¹⁹⁸ oder - wie *Probst/Büchel*¹⁹⁹ es nennen - beim **Veränderungslernen** sollen ja nicht nur die Arbeitsmethoden, sondern vor allem der Ausgangspunkt des

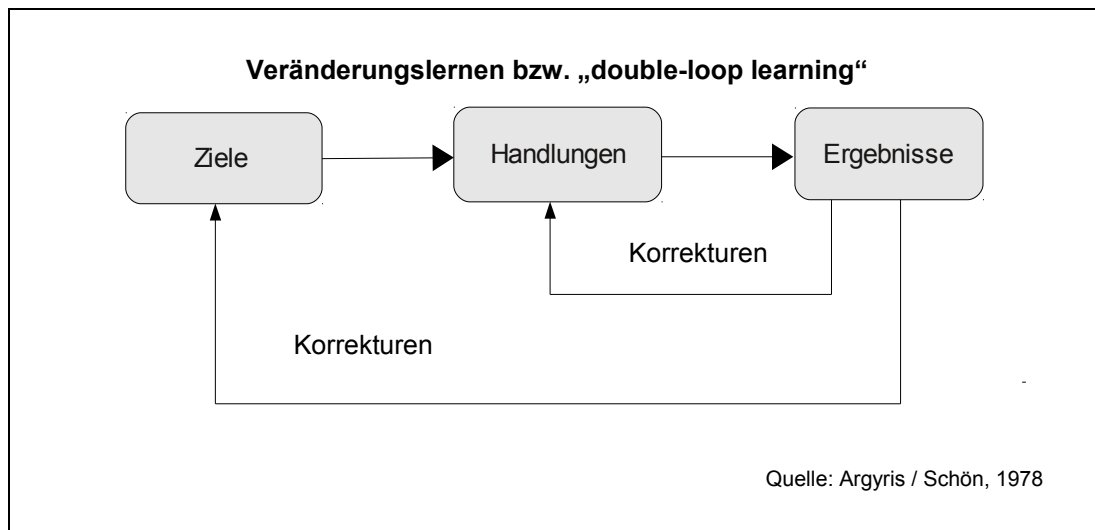


Abb. 6: Veränderungslernen

NGO-Handelns bzw. der Bezugsrahmen und die Ziele des NGO-Handelns in Frage gestellt werden. NGOs in der Gründungs- oder in einer Stabilisierungsphase, die sich nach Anfangserfolgen zu einer Rückversicherung ihrer Ziele entschließen, aber auch Organisationen, die nach größeren Erfolgen oder in existenzgefährdenden Krisen ihr Leitbild überprüfen möchten, sollten - auch gegen zu erwartende heftige interne Widerstände - ihre bisherigen Leitziele und deren Wertebezug hinterfragen. Wenn sie dann diesen Lernprozess erfolgreich durchlaufen haben werden, wird es auch zu substantiellen und dauerhaften Änderungen und Neufestlegungen ihres Bezugsrahmens kommen.

Dieses Veränderungslernen im Rahmen der Leitbildentwicklung zielt auf die Erarbeitung und Verabschiedung neuer Leitziele zur Orientierung für die Mehrheit der NGO-Angehörigen und für die interessierte Öffentlichkeit. Aus demokratischen Gründen, aber auch mit dem Ziel der weitgehenden Einbindung in die Leitbildentwicklung ist es wichtig, möglichst viele NGO-Angehörige an diesem Prozess zu beteiligen. Dies kann z.B. ganz praktisch in Zukunftswerkstätten, in

¹⁹⁸ Argyris, Christ und Schön, Donald (1978), Seite 24-27

¹⁹⁹ Probst/Büchel (1994), Seite 37

themenspezifischen Workshops, durch Fachartikel und Lesebriefdiskussionen in der Mitgliedszeitschrift, aber auch in Diskussionsrunden mit externen ExpertInnen geschehen, um auch einen distanzierten Blick von außen auf ein neues Leitbild mit einzubeziehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Lerntyp des Veränderungslernens eine Form des organisationalen Wandels einer NGO im Rahmen der Leitbildentwicklung ermöglicht.

1.3. Reflexive Organisationsentwicklung in krisenerfahrenen und vorausschauenden NGOs

Erst wenn Organisationen über eine längere Zeit unter der Führung verschiedener Vorstände agiert und das Kommen und Gehen mehrerer Mitgliedergenerationen durchlebt haben, verfügen sie über eine größere Erfahrung an erstrittenen Erfolgen, an verarbeiteten Misserfolgen und überwundenen Krisen. Denn nur das erfolgreiche Durchleben existenzieller Krisen lässt ein spezifisches Know-how entstehen, wie solche Krisen künftig bewältigt oder die Existenz der NGO nach durchstandenen Krisen nachhaltig gesichert werden können. Weil aber jede Veränderung der Organisationsziele und der Strategie auch defensive Reaktionen in der Mitgliedschaft und bei einzelnen Führungspersonen hervorruft, kann sich dieses Abwehrverhalten auch beim Anpassungslernen und beim Veränderungslernen zu regelrechten Blockaden verfestigen. Um aber Defensivreaktionen und "Fundamentalopposition" möglichst zu minimieren und sie im Gegenteil für die Zukunft der Organisation nutzbar zu machen, sollten in organisationserfahrenen NGOs die Prozesse des Anpassungslernens und des Veränderungslernens selbst sowie die dabei durchlebten Konflikte auf der Metaebene reflektiert werden. Dabei können dann im Idealfall Muster der Konfliktentstehung erkannt und Techniken zur Krisenbewältigung abgeleitet werden. Sie machen es wahrscheinlicher, zukünftige Situationen der Veränderung zu antizipieren und zu bewerten. So wachsen in der Organisation die Fähigkeiten zum Prozesslernen. Damit ist gemeint, dass mit diesem umfassenden Lernen auf der Metaebene frühzeitiger Korrekturen an beginnenden Fehlentwicklungen der Organisation diskutiert und eingeleitet werden können als ohne diese reflexive Erfahrung. Ziel dieses **Prozesslernens**²⁰⁰ - *Faulstich* spricht

²⁰⁰ Probst/Büchel (1994), Seite 38

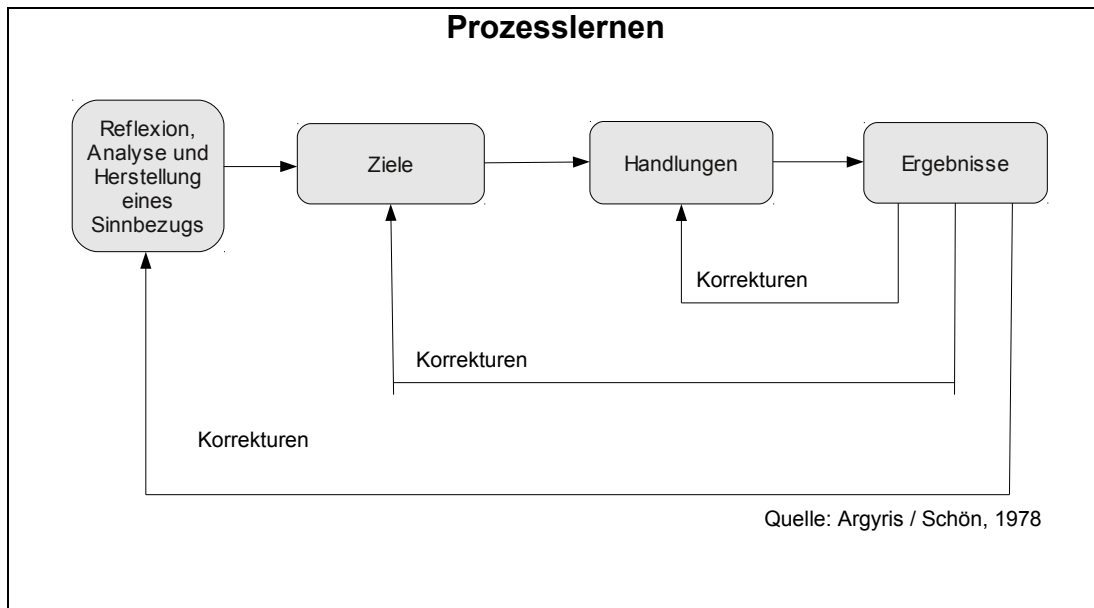


Abb. 7: Prozesslernen

von "Lernenlernen"²⁰¹ - ist es, dass sich neue Lernstrategien zur Bewältigung künftiger Krisensituationen und für die Weiter-entwicklung der NGO herausbilden. Damit steht dann den AkteurInnen künftig ein erweitertes Reservoir reflexiver Mittel der Organisationsentwicklung zur Verfügung.

1.4. Qualitätsfaktoren für organisationale Lernprozesse

Damit organisationale Lernprozesse subjektorientierter Form möglichst zu Ergebnissen führen, die mehrheitlich getragen eine neue Verständigung über Ziele und Wege ermöglichen, bieten sich kommunikationsfördernde Regeln und erwachsenenpädagogische Methoden an, die im übertragenen Sinn auch als Instrumente der Qualitätssicherung verstanden werden können. Als soziale und politische Grundvoraussetzung gehören dazu zuerst ein Konsens über möglichst weitgehende Transparenz der Entscheidungsstrukturen und dann ein demokratisch herbeigeführtes Grundverständnis darüber, dass Erfahrungen und Ideen von NGO-Angehörigen ohne Funktion das gleiche Maß an Beachtung erfahren wie die Expertise und wie Vorschläge von Führungskräften oder externen Experten. Als Qualitätsfaktoren sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit in der Erledigung beschlossener Aufgaben sowie

²⁰¹ Faulstich, Peter (1998), Seite 166

eine Grundsolidarität unter den NGO-Angehörigen gegenüber dem politischen Umfeld der NGO, vor allem aber gegenüber den politischen KontrahentInnen festzuhalten. Wichtige Qualitätsfaktoren für organisationales Lernen sind aber vor allem die folgenden Aspekte aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaft und Erwachsenenbildung, die auch zu operationalisieren sind :

1.4.1. Einhaltung vereinbarter Interaktionsregeln

Sehr sinnvoll scheinen feste und regelmäßige Termine für Grundsatzdiskussionen über wichtige Strategiefragen und über die Zukunft der NGO zu sein. Diese Treffen sollten möglichst an Orten stattfinden, die eine Distanz zum Alltagsgeschäft ermöglichen. Denn auf längere Zeit im Voraus geplante Termine begegnen der Gefahr, dass Einzelne wegen Eingebundenheit ins Tagesgeschäft vielleicht doch nicht teilnehmen können. Es müssen feste Vertraulichkeitsregeln gelten, die das gesprochene und geschriebene Wort im verabredeten Kreis belassen und nach außen Verschwiegenheit sicherstellen. Sehr hilfreich sind eine externe Moderation, ein regelmäßiges Protokoll und am Ende eine verbindliche to-do-Liste mit Verantwortlichkeiten, die bei den Folgeterminen einer überprüfenden Durchsicht unterzogen werden. Solche Interaktionsregelungen können helfen, Transparenz, Verlässlichkeit und andere Qualitätsaspekte in der Leitbilddiskussion zu gewährleisten.

1.4.2. Professionelle Methoden der Erwachsenenbildung

Es gibt in der beruflichen Weiterbildung und in der später so bezeichneten Erwachsenenbildung viele methodische Varianten zur Gestaltung unterschiedlicher Lernprozesse. Diese lassen sich auch in der Leitbilddiskussion mit ehrenamtlichen und angestellten NGO-Angehörigen erfolgreich und qualitätssichernd einsetzen. Das erfordert aber von den MultiplikatorInnen und ReferentInnen, diese didaktischen Mittel passend zu den individuellen Lernvoraussetzungen und -bedürfnissen der NGO-Angehörigen einzusetzen und situativ dem jeweiligen Entwicklungsstand des Leitbildes entsprechend anzuwenden. Wenn es den Lernvermittelnden im Rahmen ihrer erwachsenenpädagogischen Professionalität gelingt, eine Balance zwischen dem didaktischen Einsatz dieser Methoden und einem selbstgesteuerten, subjektorientierten Lernen der NGO-Angehörigen herzustellen, dann werden sie ihrer Rolle als

Lernvermittelnde zwischen den individuellen Wunsch- und Zukunftsvorstellungen der Menschen und einem künftigen Leitbild ihrer Organisation gerecht. So können sich die NGO-Angehörigen in persönlichen Lernschritten, aber auch in partizipativen und kooperativen Lernsituationen ausgehend von ihren eigenen Zukunftsvorstellungen neue Bedeutungszusammenhänge für ein künftiges Leitbild erarbeiten. Zur Unterscheidung und für die spätere empirische Erhebung von Teilnehmendenerfahrungen in NGO-Leitbildveranstaltungen wurde in diesem Forschungsvorhaben ein Unterschied zwischen rezeptiven und aktivierenden Methoden der Erwachsenenbildung gemacht. Es wurde gefragt nach

- **eher *rezeptiven* Methoden:**

- *Frontalvorträge ohne Frage- und Diskussionsmöglichkeit,*
- *Wandzeitungen,*
- *Arbeitspapiere,*
- *PowerPoint- und andere rechnerbasierte Präsentationen,*
- *Flyer,*
- *Plakate,*
- *Ton- und Bildträger wie Kassetten, CDs und DVDs oder*
- *Filme*

- **und nach eher *aktivierenden* Methoden:**

- *Rollenspiele und Planspiele,*
- *Diskussionensrunden und Arbeitsgruppen oder*
- *Referate und Vorträge mit Frage- und Diskussionsangeboten.*

Die Hypothese, dass durch die Gestaltung der eigentlichen Lernvermittlung²⁰² mittels solcher professioneller Methoden der Erwachsenenbildung oder ihrer vielfältigen Varianten im Rahmen der Leitbildentwicklung die eigentliche Qualität des späteren Leitbildes verbessert werden kann, sollte mit der empirischen Untersuchung dieser Prozesse bei den vier ausgewählten NGOs überprüft werden.

1.4.3. Nachhaltigkeit organisationaler Lernprozesse

Von der Nachhaltigkeit organisationaler Lernprozesse im Rahmen der Leitbildentwicklung von NGOs kann dann gesprochen werden, wenn die Qualität dieses Lerngeschehens neben einem neuen Leitbild auch als Folgeergebnis mit sich

²⁰² Faulstich, Peter und Zeuner, Christine (2006²), Seite 13 f

bringt, dass sich die NGO-Angehörigen zu einem längerfristigen, zufriedenstellenden und handlungsorientierten Engagement entschließen. Diese vertiefte Beteiligung an den NGO-Aktivitäten gründet in einer zunehmenden Identifikation mit der NGO. Die Intensivierung der Identifikation wird die NGO-Angehörigen befähigen, noch ausdauernder und auf einem noch höheren Niveau - fachlich kompetenter, thematisch differenzierter und politisch versierter – in ihrer NGO und an deren Erfolg und ihrer inhaltlichen Weiterentwicklung mitzuwirken. Die (erwachsenenpädagogische) Qualität des Vermittlungsprozesses, also die der Weiterbildungsveranstaltungen, in denen die Leitbildentwürfe mit Methoden der Erwachsenenbildung an die NGO-Angehörigen vermittelt werden sollten, trägt also auch zu dieser Vertiefung der Identifikation der NGO-Angehörigen mit ihrer NGO bei. Diese pädagogische Qualität lässt sich sowohl an und mit den beteiligten Individuen (Vermittelnde und NGO-Angehörige) als auch am Lernprozess selbst und an seinen Rahmenbedingungen erforschen. Dies ist so in den untersuchten NGOs auf ihren Veranstaltungen zur Leitbildvermittlung geschehen. Als zu erforschende **Qualitätskriterien für diesen pädagogischen Prozess** (den eigentlichen Vermittlungsprozess von Leitbildern), wurden folgende Aspekte identifiziert und untersucht:

- die subjektive Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Lernprozess **(Zufriedenheit)**
- die Anknüpfung des Vermittlungsprozesses an die aktuelle Lebenswirklichkeit der Teilnehmenden **(TeilnehmerInnenorientierung)**
- der Hinweischarakter auf praktische Möglichkeiten des Engagements **(Handlungsorientierung)**
- die pädagogische und fachlich-inhaltliche Kompetenz der MultiplikatorInnen **(Vermittlungskompetenz)**
- der inhaltliche Bezug der Leitbildvermittlung zu den speziellen Arbeitsmethoden der NGO **(Methodische Kongruenz)**
- der inhaltliche Bezug der Leitbildvermittlung zu konkreten Aktivitäten der NGO **(Inhaltliche Kongruenz)**
- nach der Leitbildvermittlung: das Maß der Identifikationsveränderung mit dem Leitbild **(Identifikationsgrad)**.

Abb. 8: Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess

Es sollte anhand dieser Qualitätskriterien die Annahme untersucht und im optimalen Falle verifiziert werden, dass ein Leitbildvermittlungsprozess mit Gestaltungsmitteln und Methoden der Erwachsenenbildung um so erfolgreicher ist und nachhaltig bleibt, je höher seine erwachsenenpädagogische Qualität ist.

Zusammenfassung

In einem Leitbildentwicklungsprozess findet Lernen statt. Denn der innerorganisatorische Prozess der Interaktion zwischen den NGO-Angehörigen und der Reflektion über Erfahrungen und Zukunftsvorstellungen kann als eine Form organisationalen Lernens bezeichnet werden. Dieses personale und interpersonale Lernen geschieht auf verschiedenen Niveaustufen, die sich je nach Lernanlass unterscheiden. So spricht man von Anpassungslernen, wenn auf die Veränderung der Rahmenbedingungen des eigenen Handelns mit einer anderen Methodik als bisher reagiert werden soll. Bei NGOs kann das der Fall sein, wenn sich die politischen Verhältnisse in ihrem Umfeld verändert oder die gesellschaftlichen Umstände innerhalb der Bevölkerung gewandelt haben; man kann heute von Veränderungen oder Verschiebungen in sozialen Milieus sprechen. Ebenso sind Aktivitäten zur Positionsfestigung in Phasen der Verunsicherung als Anpassungslernen zu verstehen. Veränderungslernen liegt vor, wenn die Wandlung der Verhältnisse im Umfeld der NGO oder auch innerhalb der Organisation durch eine veränderte Zusammensetzung der Mitgliedschaft es erforderlich machen, nicht nur die Wege zur Zielerreichung, sondern auch die Angemessenheit der eigenen Ziele und Grundannahmen zu hinterfragen. Das kann als eine Form reflexiven organisationalen Wandels begriffen werden. Im Fall von erfolgreicher Krisenbewältigung in einer NGO haben wir es mit der Steigerung der Reflexivität zu tun. Bei der Analyse und Reflektion des eigenen Sinnbezugs handelt es sich um Lernprozesse auf der Metaebene oder um Prozesslernen.

In einem Leitbildentwicklungsprozess unterscheidet man verschiedene Aspekte, die das organisationale Lernen qualitativ absichern. Solche Qualitätsfaktoren sind klare Interaktionsregeln, rezeptive und aktivierende Methoden der Erwachsenenbildung

und die Nachhaltigkeit des organisationalen Lernprozesses durch erwachsenenpädagogische Qualitätskriterien für die Gestaltung der Leitbildvermittlung.

In diesem Forschungsprojekt wurden vor allem die Zufriedenheit der Teilnehmenden, die Teilnehmendenorientierung, die Handlungsorientierung, die Vermittlungskompetenz der MultiplikatorInnen, die methodische und inhaltliche Kongruenz des Vermittlungsprozesses und der Identifikationsgrad bei den NGO-Angehörigen untersucht.

2. Stabile Kommunikationsstrukturen und subjektorientierte Didaktik der Erwachsenenbildung als Basis für die Entwicklung eines Leitbildes

Bis ein Leitbild eine verbindliche zur Veröffentlichung geeignete Form erreicht hat, durchläuft es verschiedene Phasen der Konkretisierung und Bündelung. Abhängig von der Intensität des Entwicklungsprozesses und vom Agieren der AkteurInnen kann dieser Prozess mehr oder weniger lang dauern. Genau passend dafür stellt die Erwachsenenbildung ihr methodisches Inventar bereit, um auf der Basis von stabilen innerorganisatorischen Kommunikationsstrukturen und in der Realisierung von subjektorientierten Lernarrangements die jeweiligen Entwicklungsphasen für ein neues Leitbild zu gestalten und zu verknüpfen.

2.1. Implementierung einer verlässlichen innerorganisatorischen Kommunikationsstruktur für den Diskurs über Ziele und Strategien

Es sollte auf jeden Fall sichergestellt sein, dass schon bei Beginn einer Leitbilddiskussion eine Kommunikationsstruktur innerhalb der NGO besteht, die es neben abteilungs- und projektbezogenen Diskussionen möglich macht, dass NGO-Angehörige jeglichen Status' auch bereichsübergreifend Diskussionen miteinander führen können. Im Normalfall sind das Mitgliederversammlungen, gemeinsame Feste oder Treffen von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen auf lokaler oder regionaler Ebene. Dort können außerhalb formaler Strukturen auch Themen wie die Ziele und Strategien der NGO angesprochen werden. In solchen Situationen sollten aber schon möglichst für die gemeinsame Kommunikation die Interaktionsregeln Anwendung finden, die als Qualitätsfaktoren im vorhergehenden Kapitel bereits beschrieben wurden.

Andererseits darf auch in regelmäßig tagenden gruppenbezogenen Diskussions- und Entscheidungsgremien wie z.B. Projektgruppen, Kampagnenteams oder Serviceteams aus den Bereichen Personalverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit oder Ehrenamtlichenkoordination die Reflektion von Leitbildfragen kein Tabu sein. Denn hier kann am besten projekt- und abteilungsbezogen über einzelne Leitbildaspekte gesprochen werden und im Bedarfsfall auch abteilungsbezogen Position zu einzelnen

Gesichtspunkten des Leitbildes entwickelt werden. Zwar dienen diese Treffen hauptsächlich der Planung von Projekten im Rahmen ihrer Hauptaufgabe, ihrer Umsetzung und ihrer Auswertung. Aber sie können auch Keimzelle einer gremienübergreifenden Kommunikation sein, wenn aus ihnen heraus der Anstoß zur Leitbilddiskussion gegeben wird.

Oberhalb dieser formalen Struktur sollten aber auch hierarchieübergreifend Steuerungsgruppen eingerichtet werden, deren Arbeitsergebnisse den Charakter von Entscheidungsvorlagen für den Vorstand oder die Mitgliederversammlung haben. In diese Steuerungsgruppen können Teilnehmende aus allen Abteilungen und Bereichen delegiert werden - mit Ausnahme der obersten Führungsebene, der immer eine letzte Entscheidung obliegt. Solche Steuerungsgruppen können zeitlich befristet für die Bearbeitung eines gesamtorganisationalen Themas eingerichtet werden, in unserem Fall z.B. für die Erarbeitung eines Entwurfs zu einem zentralen Leitbildaspekt oder eines ganzen Leitbildes. Ihren Input kann eine Steuerungsgruppe sowohl von ihren Mitgliedern als auch aus allen Fachabteilungen der NGO bekommen, aber auch durch gezielte Anfragen aus der Gruppe selbst an einzelne Abteilungen oder bei externen ExpertInnen. Aufträge an solche Steuerungsgruppen sollten von der obersten Führungsschicht oder aus gesamtorganisatorischen Gremien wie Vorstand, Mitgliederversammlung oder Personalversammlung erteilt werden; über Ergebnisse und Entwürfe aus den Steuerungsgruppen sollte organisationsöffentlich berichtet und letztendlich je nach Thema durch die Mitgliederversammlung oder den Vorstand entschieden werden. Wenn dem dann noch ein jederzeitiges Eingaberecht aller NGO-Angehörigen an die Steuerungsgruppen hinzugefügt wird, ohne dass vorgeschrieben ist, wie solche Eingaben zu bearbeiten sind, dann verfügt die NGO über eine mehrdimensionale Kommunikationsstruktur für die Beteiligung möglichst vieler NGO-Angehörigen an der Leitbildentwicklung. Diese die gesamte NGO durchziehenden Kommunikationswege müssen allerdings auch durch alle Phasen der Leitbildentwicklung offen gehalten und gelebt werden.

Auf eine solche Kommunikationsstruktur können spezifische interne Weiterbildungsveranstaltungen vorbereiten, die Themen wie "Moderation von Gruppen", "Grundlagen der Rhetorik", "Diskussionstraining" oder "Teamarbeit"²⁰³ behandeln. Sie

²⁰³ Die genannten Kursthemen entstammen einem internen Weiterbildungsprogramm, dass vom Verfasser in den 1990-er Jahren für alle Organisationsangehörigen bei GREENPEACE e.V. entwickelt und organisiert wurde

fördern zudem die Kompetenz zur aktiven Kommunikation in allen NGO-internen Gruppen und in der Zusammenarbeit mit anderen NGOs, mit Behörden und einer interessierten Öffentlichkeit.

2.2. Operationalisierung lerntheoretischer Begriffe in einer subjektorientierten Didaktik während der einzelnen Phasen der Leitbildentwicklung

Von Beginn an gilt es, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der entsprechend der Theorie vom subjektorientierten Lernen²⁰⁴ möglichst viele NGO-Angehörige ihre individuellen Vorstellungen von der Zukunft ihrer NGO und ihre Fragen hieran in die Diskussion einbringen können. Eine erste Klippe ist schon gleich zu Anfang zu bewältigen, weil nämlich verhindert werden muss, dass durch langjährige und früher erfolgreiche NGO-Angehörige Denkverbote für bestimmte Zukunftsszenarien der NGO propagiert werden. Stattdessen können beispielsweise Denkrichtungen, die ausschließlich auf frühere Erfolge und deren Kopie setzen, mit kreativitätsfördernden Methoden wie einer *Zukunftswerkstatt*²⁰⁵, mit imaginativen *Phantasiereisen*, mit einem *Open-Space-Szenario*²⁰⁶ oder auch mit fiktiven *Rollenspielen* aufgebrochen werden. So sollte versucht werden, in allen Phasen der Leitbildentwicklung eine **expansive Aufbruchssituation** im Sinne *Holzkamps* zu schaffen, in der auch vollkommen neue Leitbildideen von den Beteiligten in die Diskussion eingebracht werden können.

Aber außer dem Entwicklungspotential neuer Ideen sind auch die bisherigen Kontinuität und Stabilität sichernden Leitbildvorstellungen zu berücksichtigen, ganz im Sinn einer zwischen Stabilität und Dynamik ausgewogenen Organisationsentwicklung. Das bedeutet, die bisher erfolgreich verfolgten, aber noch nicht abgeschlossenen Themen und deren von Erfolg gekrönte "HeldInnen" können durchaus das bisher geltende Selbstverständnis weitertragen, sofern es noch den aktuellen politischen Anforderungen entspricht. In diesem Fall haben wir es dann mit den bei *Holzkamp* **partizipativ** genannten Lern- und Arbeitsformen zu tun, in denen

²⁰⁴ vgl. auch im Folgenden: Holzkamp, Klaus - Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung (1995)

²⁰⁵ Jungk, Robert und Müllert, Norbert R.: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München 1981

²⁰⁶ Owen, Harrison und Stadler, Anne: Open Space Technology (1999) in: Holman, Peggy and Devan, Tom (Hrsg.). The Change Handbook. Group Methods für Shaping the Future. San Francisco, Seiten 233 - 244

jüngere bzw. neu hinzu gekommene NGO-Angehörige von den "alten Hasen" lernen, welche erfolgreichen Leitbildaspekte das Selbstverständnis der NGO bislang geprägt haben und vielleicht auch weiter prägen können. Gleichzeitig sichert eine solche Übertragung wichtigen Organisationswissens innerhalb der NGO auf andere Personen auch dieses für die Zukunft der Organisation. Dies ist nicht nur von historischer, sondern auch von stabilisierender Bedeutung. Solche partizipativen Arbeitsformen lassen sich am besten in kleineren (Unter-)gruppen mit gemischter Zusammensetzung aus "alten Hasen" und eher kurzzeitigen NGO-Angehörigen, durch zeitweilige Hospitationen von neueren bei erfahreneren NGO-Angehörigen, durch die Aufarbeitung dokumentarischen Materials über die bisherige Arbeit der NGO oder in internen Weiterbildungsseminaren zu Themen wie "Basiswissen für neue NGO-Angehörige" oder "Aus Erfolgen für die Zukunft profitieren" u.ä. realisieren.

Zur **kooperativen** Ausgestaltung der Lern- und Arbeitsatmosphäre kann es nach der *Holzkampschen* Theorie eher im fortgeschrittenen Stadium der Leitbildentwicklung kommen, wenn durch die ersten Leitbildentwürfe und die Diskussion darüber zwischen den Beteiligten eine gemeinsame Idee von einem (neuen) Leitbild entstanden ist. Wenn dieses gemeinsame große Ganze Konturen annimmt und es in der Folge darum geht, dieses große Ziel in Unter- oder Teilziele auszudifferenzieren und über die Strategien und Methoden zur Zielerreichung Einigung zu erzielen, dann kann dies in Kooperation der beteiligten NGO-Angehörigen geschehen.

Unverzichtbare Voraussetzung für diesen Vermittlungsprozess ist aber, dass die leitbildvermittelnden Personen in ihrer Funktion als Prozessbegleitende oder Moderierende über eine erwachsenenpädagogische Kompetenz in der Form verfügen, dass sie sich nicht als belehrende, sondern als vermittelnde AkteurInnen verstehen, die Angebote zur Bearbeitung (neuer) Leitbildentwürfe und zur Gestaltung der Arbeitsatmosphäre machen können. Sie sollten außerdem Erfahrungen mit Gruppenprozessen haben und in der Lage sein, situationsbezogen aktivierende didaktische Methoden zur Gestaltung des Leitbildentwicklungsprozesses vorzuschlagen. In die zur Diskussion stehenden Leitbildinhalte sollten sie sich auf jeden Fall hineinversetzen können; andererseits lässt sie eine gewisse emotionale Distanz

zu den Inhalten in ihrer unterstützenden Vermittlungsrolle freier arbeiten als wenn sie selbst Partei wären.

Die Präsentationsformen der Leitbildentwürfe sollten medial abwechslungsreich, aber auch erwachsenengerecht sein, d.h. in Form schriftlicher Materialien, audiovisueller Angebote oder auch personifiziert, indem einzelne Leitbildpositionen von explizit dafür stehenden und glaubwürdigen Personen präsentiert werden. Dies können erfahrene Mitarbeitende, identitätsstiftende "HeldInnen" der Organisation, aber auch unbelastete "Neue" sein. Spätestens in der fortgeschrittenen Phase der Diskussion von Entwürfen, aber auf jeden Fall vor der endgültigen Verabschiedung eines Leitbildes sollte auch eine Zeitperspektive für die Erreichung der Leitziele und Zwischenziele mitgedacht und in das Leitbild integriert werden.

3. Relevanz erwachsenenpädagogischer Gestaltung von individuellen, interpersonalen und organisationalen Lernprozessen für die Leitbildentwicklung

Am Beginn eines neuen Leitbildprozesses steht entweder ein Vorgängerleitbild oder es geht die Idee von einem neuen Leitbild in den Köpfen der Personen um. In diesem Fall fehlt den Menschen möglicherweise in ihrem Handeln für die NGO „das große Ziel“, für das sich einzusetzen ihrem Tun einen Sinn gibt. Im ersten Fall nehmen die NGO-Angehörigen eine für sie womöglich nicht erklärbare Diskrepanz zwischen dem aktuell gültigen Leitbild und den sich vermindernenden Erfolgen der NGO wahr. Auf jeden Fall kann eine solche Diskrepanz zwischen dem Tun und seiner als mangelhaft erlebten Ausrichtung auf ein Ziel hin Auslöser für einen Lernprozess sein, der das Ziel hat, diese Diskrepanz zu beseitigen. Wenn dann eine solche Diskrepanzwahrnehmung²⁰⁷ in den Köpfen von NGO-Angehörigen oder FunktionärInnen zu einem gemeinsamen Entschluss führt, die Ziele und Methoden der Organisation darauf zu hinterfragen, ob sie geeignet sind, die für die NGO wichtigen und aktuellen Themen der Zeit und die möglichen Antworten für die

²⁰⁷ In solchen Diskrepanzwahrnehmungen als Anlass für eine Leitbilderstellung unterscheiden sich NGOs und Wirtschaftsunternehmen übrigens in der Regel nicht, wie *Peter Bromann* in seinem Aufsatz "Leitbildentwicklung in der Praxis" beschrieben hat: Bromann, Peter, Leitbildentwicklung in der Praxis - in: Belzer, Volker (Hrsg.), Sinn in Organisationen? - oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? 1998, Seite 63 - 80

Gestaltung der Zukunft exakt zu benennen und Lösungswege in Aussicht zu stellen, dann hat der Entwicklungsprozess für ein neues Leitbild bereits begonnen. Der Weg vom Ausgangspunkt eines Leitbildentwicklungsprozesses führt durch verschiedene Phasen des Suchens und Entwerfens, der Diskussion und Bewertung und letztendlich zur Einigung und Verabschiedung durch die Mitgliedschaft oder die Leitung einer NGO.

3.1. Prägung des organisationalen Lernprozesses durch die am Gemeinsamen orientierte interpersonale Lernanordnung in der Expertengruppe

In einer ersten Phase finden sich Personen aus der NGO zur Erarbeitung eines Leitbildentwurfs zusammen, die auf Grund früherer oder heutiger Funktionen in ihrer NGO oder wegen ihrer besonderen Qualifikation für diese Aufgabe geeignet erscheinen. Sie werden als LeitbildexpertInnen bezeichnet, weil sie über spezifische Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, die für die Entwicklung eines neuen Leitbildes hilfreich sind. Für ihre Experteneigenschaft in Sachen Leitbild spricht, wenn

Leitbildentwickelnde...

- eine starke Bindung an die NGO durch Mitgliedschaft oder in Form einer festen Anstellung haben,
- als Gründungs- oder Vorstandsmitglied, als leitende Angestellte oder als besonders rege Aktivistin oder Aktivist an führender Stelle aktiv und entscheidungsbefugt (gewesen) sind,
- formal zur Erarbeitung früherer Leitbilder und des jetzigen Leitbildes delegiert (gewesen) sind und diese Aufgabe aktiv erfüllt haben und
- von einer Mehrheit der Mitgliedschaft und der Angestellten als Leitfigur (besonders erfolgreich bei Aktionen, herausragende Kompetenz in bestimmten Fachfragen, Ehrenmitglied o.ä.) anerkannt sind.

Eine so gekennzeichnete NGO-Biographie von Mitgliedern der Leitbildentwicklungsgruppe macht ihre Experteneigenschaft für den Entwurf eines Leitbildes aus. Die für die Leitbildentwicklung nützlichen Merkmale ihrer Persönlichkeit kann man schon als durch die subjektwissenschaftlich begründete Theorie vom Lernen bei *Holzcamp*²⁰⁸ legitimiert betrachten. Denn der von *Faulstich* in Anlehnung an Holzcamp heraus-

²⁰⁸ Holzcamp, Klaus (1995)

gearbeitete Persönlichkeitsbegriff²⁰⁹ lässt sich gut auf die Personen in einer Entwicklungsgruppe übertragen: Ihre für die Leitbilderarbeitung hilfreichen Persönlichkeitsmerkmale sind ihre auf die NGO bezogene **Intentionalität**, d.h. ihre politischen Ziele, ihre ethischen Überzeugungen und ihre individuelle Denkungsart, ihre **Kontextualität** in den Auseinandersetzungen während der bisherigen NGO-Historie und eben ihre NGO-spezifische **Biographizität**. Wenn diese Merkmale in der Persönlichkeit vorhanden sind, sind solche Individuen gut für die Leitbildentwicklung in einer NGO geeignet. Sie bringen folglich ihre bisherige NGO-bezogene Lerngeschichte in den Prozess der Leitbildentwicklung ein. In der Entwicklungsgruppe für ein neues Leitbild müssen sie nun zu einer Kooperationsform²¹⁰ finden, in der das Gemeinsame im Mittelpunkt steht. D. h. die Aufgabe, einen Entwurf für ein neues Leitbild zu erarbeiten, wird als gemeinsamer Auftrag aufgefasst. Als Entwicklungsgruppe versuchen sie, eine gemeinsame Organisationsform zu praktizieren. Als Gruppe von ExpertInnen sind sie bemüht, in gemeinsamen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen zu arbeiten, in der die verbindenden gemeinsamen Ziele (= nämlich die Entwicklung eines neuen Leitbildes für ihre NGO) ein unmittelbares Gruppengefühl begründen. In einer solchen *"interpersonalen Lernanordnung"*²¹¹ befinden sich idealerweise die Mitglieder einer Leitbildentwicklungsgruppe, die sich gemeinsam anstrengen und die ihren späteren Lernerfolg dadurch potenzieren. Denn in ihrer Lern- und Arbeitsanstrengung ist *"... eingeschlossen ... eine Potenz, die nur in kooperativem Lernen eröffnet werden kann, nämlich die am gemeinsamen Problem orientierte Arbeitsteilung"*²¹². Weil in dieser interpersonalen Anordnung von Lernanstrengungen der LeitbildexpertInnen durch Kooperation ein Ergebnis angestrebt und erarbeitet wird, das nicht nur für die Einzelnen eine Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten bedeutet, sondern auch für die NGO neue Handlungsperspektiven in Form eines neuen Leitbildes eröffnet, kann die Arbeit der Leitbildentwicklungsgruppe auch als eine Form des organisationalen Lernens mindestens auf dem Niveau des single-loop-learning und des double-loop-learning²¹³ bezeichnet werden. Und durch diese Anstrengung wird ein weiterer Lernprozess in der nächsten Phase der Leitbildentwicklung vorbereitet,

²⁰⁹ Faulstich, Peter (1998), S. 73

²¹⁰ Faulstich, Peter (1998), Seite 155 f

²¹¹ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 509

²¹² Holzkamp, Klaus (1995), Seite 511

²¹³ Argyris, Chris und Schön, Donald A. (1978), ebenda

nämlich das Lernen der NGO-Angehörigen während der Phase der Vermittlung der Leitbildentwürfe an sie.

Für diese Vermittlungsphase von Leitbildentwürfen können die ExpertInnen neben den konkreten Inhalten eines künftigen Leitbildes auch schon auf eine Reihe von Qualitätskriterien hinarbeiten, die ein künftiges NGO-Leitbild erfüllen sollte. Diese Qualitätskriterien sollen möglichst die folgenden Leitbildeigenschaften abbilden. Für das vorliegende Forschungsprojekt wird vorgeschlagen, dass ein künftiges NGO-Leitbild

1. visionär, attraktiv und motivierend,
2. mit aktuellem politischen oder gesellschaftlichen Bezug,
3. offen kommuniziert und in verständlicher Formulierung verfasst,
4. demokratisch entwickelt,
5. von der Mehrheit der NGO-Angehörigen getragen,
6. in einem mehrstufigen Prozess entwickelt und
7. mit einem deutlichen Kernziel ausgestattet

Abb. 9: Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder

sein soll. Denn diese dann schon zum Teil im Leitbildentwurf verwirklichten Qualitätskriterien werden neben der erwachsenenpädagogischen Qualität den späteren Vermittlungs- und Entscheidungsprozess über das neue Leitbild bestimmen. Das könnte im konkreten Fall bedeuten, dass ein Leitbildentwurf mit visionärem und motivierenden Anspruch und in einer verständlichen Sprache verfasst auch in der Vermittlung an die NGO-Angehörigen in einer ebenso motivierenden und gut verständlichen Form präsentiert werden muss, damit sich diese Qualität auch auf den Folgeprozess überträgt und auf die aufnahmebereiten und lernenden Organisationsmitglieder überspringt. Oder das könnte auch heißen, dass ein im kooperativen Lern- und Arbeitsmodus entwickelter Entwurf für ein Leitbild diese demokratische Qualität auch im Vermittlungs- und Entscheidungsprozess mit den NGO-Angehörigen behalten muss. So kann als strukturelle Anforderung festgehalten werden, dass die Lernprozesse in der Entwicklungsgruppe das weitere organisationale Lernen in der Vermittlungs- und Entscheidungsphase über ein neues Leitbild in einer vergleichbaren Qualität vorbereiten und beeinflussen müssen.

3.2. Auswirkungen erwachsenenpädagogischer Qualität der Vermittlungsphase für die Akzeptanz des neuen Leitbildes

Ein Leitbildentwurf kann im Fall des Fehlens jeglicher Vorgaben an die ExpertInnengruppe von dieser nur nach ihrer eigenen subjektiven Vorstellung als ein Vorschlag bezeichnet werden, der die NGO-Mitglieder motiviert, der einen aktuellen Bezug hat, der demokratisch erarbeitet wurde und der sich vielleicht auch an einem Kernziel ausrichtet. Dieser bezüglich der Qualitätsanforderungen optimierte Leitbildvorschlag kann erst dann von den Organisationsangehörigen mit Aussicht auf weitreichendes Verstehen und größtmögliche Akzeptanz bearbeitet und am Ende erfolgreich als eigenes Leitbild internalisiert werden, wenn auch der Vermittlungsprozess bestimmten Qualitätskriterien genügt. Da hier mit didaktischen Mitteln der Erwachsenenbildung gearbeitet wird, können Qualitätsanforderungen an Weiterbildungsprozesse beispielgebend für die Leitbildvermittlung sein. Oberstes Prinzip für die Vermittlung von Leitbildentwürfen müssen deshalb die gleichen Anforderungen sein wie sie für die Didaktik des Lernvermittelns²¹⁴ im Rahmen organisierter Weiterbildung bestehen. Die NGO-Angehörigen müssen als vorrangige und erste AdressatInnen eines Leitbildes "im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen stehen"²¹⁵; denn sie sind ja auch später die größte und glaubwürdigste Gruppe aus dem Zentrum der NGO, die das Leitbild an die Öffentlichkeit transportiert. Diese spätere Vermittlungsaufgabe in die Gesellschaft hinein kann nur gelingen, wenn die NGO-Angehörigen zuvor das neue Leitbild als Ganzes und in seinen Facetten verstanden und es für sich selbst als motivierend und orientierend internalisiert haben. Folglich ist auch die erwachsenenpädagogische Qualität des Vermittlungsprozesses entscheidend dafür, ob ein Leitbildentwurf von den Organisationsangehörigen erfolgreich aufgenommen, bearbeitet und internalisiert wird.

Auch wenn es trivial zu sein scheint, sollten dazu als Erstes lernfördernde Rahmenbedingungen wie geeignete Räumlichkeiten, flexible Zeitkorridore, weitgehend autonome Arbeitsgruppen und so wenig wie möglich Ergebnisvorgaben sichergestellt sein, damit defensive Arbeitsformen²¹⁶ gar nicht erst entstehen können. Eine offene Arbeitsatmosphäre, in der sich die Teilnehmenden selbst Interaktionsregeln

²¹⁴ Faulstich, Peter und Zeuner, Christine (2006²), Seite 48 f

²¹⁵ Zech, Rainer (2005), Seite 8

²¹⁶ in Anlehnung an den Begriff "defensiver Lerngründe" bei Klaus Holzkamp (1995), Seite 191

geben und in der sie gemeinsam mit den Leitbildvermittelnden als Ergebnis die Annahme eines neuen Leitbildes feststellen können, sollte einen erfolgversprechenden Rahmen für kreatives Arbeiten an einem neuen Leitbild darstellen.

Zweitens sollte die didaktische Kompetenz der MultiplikatorInnen und ReferentInnen sowohl eine erwachsenenpädagogische Erfahrung und die Beherrschung diverser methodischer Vorgehensweisen (→ *Vermittlungskompetenz*)²¹⁷ als auch eine Kenntnis von den speziellen Inhalten und Arbeitsmethoden der NGO umfassen und die Fähigkeit beinhalten, dies alles auch im Prozess der Leitbildvermittlung anwenden zu können (→ *Inhaltliche und methodische Kongruenz*)²¹⁸. Denn nur auf dieser Grundlage können die Vermittelnden sowohl die jeweils individuelle NGO-spezifische Intentionalität - z.B. die Machtinteressen von "alten Hasen" und Führungspersonen – als auch die themenbezogene Biographizität - z.B. bei Menschen mit einer religiös geprägten Motivation - oder die besondere innerorganisatorische Rolle von Angestellten und die speziellen Lernbedürfnisse von "Neuen" in der Organisation während der eigentlichen Vermittlungssituation erkennen. Das heißt ganz konkret, dass die Vermittelnden diese unterschiedlichen individuellen Voraussetzungen bei den NGO-Angehörigen einschätzen, unterscheiden und entsprechend pädagogisch, d.h. "vermittelnd" darauf reagieren können sollten. Für die eigentliche erwachsenenpädagogische Gestaltung des Vermittlungsprozesses sollten Sie daher einen größeren Fundus an rezeptiven und vor allem aktivierenden Methoden der Erwachsenenbildung²¹⁹ beherrschen.

Und drittens gilt es die Chancen wahrzunehmen, dass die vom Alltagsgeschäft der NGO - auch räumlich! - getrennte Veranstaltung zur Leitbildvermittlung und die gebündelte Präsenz von vielen engagierten Menschen günstige Faktoren für expansives Lernen bieten: Es steht mehr Zeit für das neue Leitbild als wichtigstem TOP zur Verfügung als dies im Alltagsgeschäft möglich wäre; die Anforderungen der täglichen Arbeit bedrängen weniger als sonst die Diskussionen, so dass sich die Teilnehmenden eher auf Zukunftsprojektionen einlassen können; durch die Teilnahme von Menschen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und sehr verschiedenem Wissen bestehen gute Voraussetzungen für partizipative und

²¹⁷ vgl. auch Abb. 8 auf Seite 114: Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess

²¹⁸ vgl. auch Abb. 8 auf Seite 114: Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess

²¹⁹ vgl. auch die Aufzählung rezeptiver und aktivierender Methoden im Abschnitt 1.4.2. dieses Kapitels

kooperative Lern- und Arbeitsformen (z.B. in erfahrungshomogenen Arbeitsgruppen oder in gemischten Gruppen mit "alten Hasen" und "Neuen"). Und bei großen Veranstaltungen könnten durch die Einrichtung mehrerer, paralleler Lern- und Arbeitsgruppen mit demselben Thema auch auf der Gruppenebene kooperative Lernformen ausprobiert werden. Es kann also vermutet werden, dass neben den schon im Leitbildentwurf möglichst weitgehend erfüllten Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Leitbild²²⁰ auch der Leitbildvermittlungsprozess eine hohe erwachsenenpädagogische Qualität²²¹ aufweisen muss, damit am Ende das neue Leitbild eine möglichst große Akzeptanz findet. - Die Ergebnisse der Untersuchungen zur Leitbildqualität und zum Vermittlungsprozess werden in den Kapiteln VI. und VII. dargestellt.

3.3. Fragen an die zentrale Rolle der Erwachsenenbildung im Leitbildprozess

Es sollen also in diesem Forschungsprojekt die Qualität der Leitbilder und vor allem die folgenden zentralen Fragen an die erwachsenenpädagogische Qualität eines Leitbildvermittlungsprozesses untersucht und beantwortet werden:

- Lassen sich die Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder in den Entwürfen der ExpertInnen bestätigen und werden diese Qualitäten für die NGO-Angehörigen nachvollziehbar?
- Werden die Leitbildentwürfe in den Veranstaltungen zu ihrer Vermittlung an die NGO-Mitgliedschaft in einer verständlichen Sprache und in einer motivierenden Form präsentiert?
- Lassen sich die kooperativen Lern- und Arbeitsformen der Entwicklungsgruppen auch in den Leitbildvermittlungsprozess mit der NGO-Mitgliedschaft übertragen?
- Kann die erwachsenenpädagogische Qualität des Vermittlungsprozesses an der Gestaltung seiner Rahmenbedingungen, durch die Exploration seines Verlaufs und durch die Evaluation seiner Ergebnisse überprüft werden?
- Wie wirkt sich die didaktische Kompetenz der MultiplikatorInnen und ihre Kenntnis von den Inhalten und den typischen Arbeitsweisen der NGOs auf den Vermittlungsprozess aus?

²²⁰ Ausführliche Darstellung im Abschnitt III.2 in dieser Arbeit

²²¹ Ausführliche Darstellung im Abschnitt II.2.2 in dieser Arbeit

Diesen Fragen an die zentrale Rolle der Erwachsenenbildung in den verschiedenen Phasen des Leitbildentwicklungsprozesses soll in den folgenden Kapiteln V bis VII nachgegangen werden.

Zusammenfassung

Grundlage für die ergebnisorientierte Gestaltung der einzelnen Entwicklungsphasen eines Leitbildes ist zunächst einmal eine verlässliche innerorganisatorische Kommunikationsstruktur mit Beteiligungsrechten für alle Teilgruppen. Themenspezifische Steuerungsgruppen, die bereichs- und abteilungsübergreifend organisiert sind und in die Personen aus allen Bereichen delegiert werden, sind hilfreich zur Verdichtung verschiedener Diskussionsstränge und als Gremien zur Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen für die Mitgliederversammlung oder den Vorstand.

Es sollte versucht werden, in der Mitgliedschaft und besonders in den leitbildrelevanten Gremien der NGO eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, die eine expansive Lernbereitschaft bezüglich neuer Leitbildaspekte ermöglicht. Dabei kann eine kreativitätsfördernde und aktivierende Didaktik helfen, ein Verharren in alten Denkschablonen und Denkverbote durch einzelne MeinungsführerInnen zu verhindern. Indem neu in der NGO mitarbeitende Personen die Gelegenheit bekommen, von „alten Hasen“ zu lernen, und indem mehrere Menschen aus verschiedenen Bereichen der NGO gemeinsam eine Leitbildidee ausdifferenzieren und inhaltlich sowie sprachlich gestalten, können Teilaspekte und Unterziele eines neuen Leitbildes bearbeitet werden. Voraussetzung dafür sind MultiplikatorInnen bzw. Leitbildvermittelnde, die über ausreichende erwachsenenpädagogische Kompetenz verfügen, damit sie Gruppen mit aktivierenden und kreativitätsfördernden Methoden anleiten können.

Auslöser für Lernprozesse auf verschiedenen Eben der NGO, auf denen Menschen zusammenarbeiten, ist ein Diskrepanzerleben, als dessen Ergebnis die Vorstellung von einem neuen Leitbild zu verstehen ist. Diese Diskrepanz empfinden die NGO-Angehörigen zwischen dem Handeln ihrer NGO und einer als mangelhaft erlebten Ausrichtung auf ein gemeinsames, großes Ziel hin. Mit diesen Lernprozessen, die in

Gremien, in Arbeitsgruppen aber auch ganz individuell ablaufen, wird das Ziel verfolgt, diese Diskrepanz zu beseitigen. So erarbeiten die Mitglieder der Leitbildentwicklungsgruppe, denen aufgrund einer längeren NGO-Erfahrung und ihrer NGO-bezogenen Intentionalität, Kontextualität und Biographizität ein ExpertInnenstatus zugesprochen wird, in einer interpersonalen Anordnung von Lernanstrengungen – verstärkt auch in der Form kooperativen Lernens – einen Leitbildentwurf, mit dem der NGO neue Handlungsperspektiven erwachsen sollen. Wenn ein solches Leitbild schon als Entwurf bestimmten Qualitätskriterien genügt, kann man damit schon eine vergleichbare Qualität des später verabschiedeten Leitbildes prognostizieren.

Zur hypothetischen Qualität eines Leitbildvorschlages muss aber noch eine erwachsenenpädagogische Qualität im Leitbildvermittlungsprozess kommen, damit ein Leitbildentwurf in seinen Intentionen von den NGO-Angehörigen verstanden, gegebenenfalls ihren Zielvorstellungen angepasst und zum guten Schluss internalisiert wird. Eine solche erwachsenenpädagogische Qualität benötigt wohl zuerst lernfördernde Rahmenbedingungen, die defensive Lernformen möglichst gar nicht erst aufkommen lassen. Des weiteren sollten inhaltliche und didaktische Kompetenzen der MultiplikatorInnen vorhanden sein, um den Vermittlungsprozess lernfördernd gestalten zu können. Nicht zuletzt gehört dazu auch eine Sensibilität für die NGO-spezifische Intentionalität und Biographizität ehrenamtlicher NGO-Angehöriger und für ihre speziellen Lernbedürfnisse bezogen auf das künftige Leitbild. Geeignetes „Werkzeug“ hierfür dürfte ein größerer Fundus rezeptiver, aber vor allem aktivierender und kreativitätsfördernder Methoden der Erwachsenenbildung sein.

Kurz: Neben den schon im Entwurf erfüllten Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Leitbild muss auch der Vermittlungsprozess an die Mitgliedschaft eine hohe erwachsenenpädagogische Qualität aufweisen, damit am Ende das neue Leitbild eine möglichst große Akzeptanz findet. Neben der eigentlichen Qualität der NGO-Leitbilder soll vor allem die erwachsenenpädagogische Qualität eines Leitbildprozesses erforscht und in den folgenden Kapiteln dargestellt werden.

V. Forschungsdesign: Fragestellung, Aufbau, methodische Realisation und erste Erkenntnisse zur Forschungspraxis

1. Ausgangspunkt und zentrale Fragestellungen

Auf der Basis der in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen organisationssoziologischen Verortung und Bewertung von Leitbildern in gesellschaftlichen Organisationen verschiedener Ausprägung konnte die Aufmerksamkeit jetzt konkret auf vier ausgewählte NGOs und die bei ihnen entwickelten Leitbilder gerichtet werden. Die **erste zentrale Frage** an die Untersuchung der NGO-Leitbilder war:

- *Können Leitbilder von Nichtregierungsorganisationen erfolgreich dazu beitragen, den NGO-Angehörigen Orientierung über die Identität und in den Zielen ihrer NGO zu vermitteln?*

Außerdem sollten unter einem subjektwissenschaftlich orientierten Blick auf die lerntheoretischen Grundlagen organisationalen Lernens in diesen NGOs die folgenden ebenso **wichtigen Fragen** untersucht werden:

- *Welche Qualitätsstandards müssen NGO-Leitbilder aufweisen, wenn sie diese Orientierungsfunktion erfolgreich erfüllen sollen?*
 - *Welche qualitativen Bedingungen für die Entwicklung der NGO-Leitbilder sind notwendig?*
- und vor allem
- *Welche Qualität muss die erwachsenenpädagogische Vermittlung der Leitbilder an die Adressaten in der NGO und an die Öffentlichkeit erfüllen?*

Ausgehend von der Maxime, dass die Qualität des Handelns und damit auch die politischen Erfolge von NGOs entscheidend davon abhängen, dass die in einer Organisation aktiven Menschen klare Vorstellungen über ihre Ziele und die Wege dorthin haben und dass sie in der Verfolgung dieser Zukunftsvorstellungen möglichst gemeinsam handeln, sollte also nach Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder gesucht werden, die verschiedene Leitbildfunktionen für die Organisation selbst und für ihre Mitgliedschaft erfüllen können. Weil sich die Vorstellungen der Individuen und von Gruppierungen in einer NGO von der erfolgreichen Zukunft ihrer Organisation am besten in einem Leitbild bündeln, war es also erste Aufgabe dieser Untersuchung, die Qualität solcher NGO-Leitbilder zu erforschen.

Wenn also die Qualität der Arbeit und der politische Erfolg von Nichtregierungsorganisationen entscheidend vom Vorhandensein eines Leitbildes und vor allem von dessen Qualität abhängen, dann muss dieses von kompetenten Leuten entwickelt und in einem didaktisch hochwertigen Vermittlungsprozess mit den NGO-Angehörigen kommuniziert und dann gemeinsam verabschiedet werden. Diesen Leitbildvermittlungsprozess auf seine erwachsenenpädagogische Qualität zu untersuchen und so Anzeichen für die zentrale Rolle der Erwachsenenbildung im Leitbildprozess zu finden, war die zweite Aufgabe dieses Forschungsvorhabens. - Denn wenn unter der Qualität eines guten NGO-Leitbildes und einer erfolgreichen Vermittlung die Hauptfunktionen²²² *Orientierung, Motivierung, Koordinierung und Identifizierung* für die große Mehrheit der NGO-Angehörigen erfüllt werden, dann ist eine der wichtigsten Erfolgsbedingungen des Einsatzes einer NGO verwirklicht. Es wird der Argumentationszirkel für die Entscheidungs- und Handlungsrelevanz von Leitbildern geschlossen.

2. Mit Qualität vom Entwurf zum erfolgreichen Leitbild einer NGO

Ein Leitbild kann also dann als angemessen und erfolgreich bezeichnet werden, wenn es die oben genannten vier Hauptfunktionen erfüllt. Festzustellen ist das an einem regen Mitgliederzuwachs, an deren motiviertem und gut koordiniertem Einsatz sowie an ihrer eindeutigen Identifikation mit der NGO. Damit es dazu kommt, muss ein Leitbild aber bestimmten Qualitätsanforderungen genügen.

- *Diese **Qualitätskriterien für erfolgreiche NGO-Leitbilder** sollten in diesem Forschungsprojekt mittels qualitativer Experteninterviews mit den Personen, welche die Leitbildentwürfe entwickelt haben, verifiziert werden (6.3).*

In einem zweiten Schritt sollte dann untersucht werden, wie die Leitbildentwürfe der ExpertInnen von den AdressatInnen innerhalb der NGOs aufgenommen werden bzw. was sie davon verstehen und welche Wirkungen die Leitbilder bei den NGO-Angehörigen entfalten.

- *Die **pädagogische Qualität des Leitbildvermittlungsprozesses** (7.1.) sollte ebenso wie die **leitbildfunktionalen Wirkungen** auf die Adressat-*

²²² Katharina D. Giesel (2007), Seite 89, berichtet in ihrer Zusammenschau aus der sozialwissenschaftlichen Literatur noch von 20 weiteren Funktionen von Leitbildern, von denen sie einigen aber nur eine postulierte Wirkungsannahme zubilligt

Innen auf Veranstaltungen der NGOs, bei welchen den teilnehmenden Mitgliedern die Leitbildentwürfe mithilfe didaktischer Mittel der Erwachsenenbildung vermittelt wurden, in Form einer schriftlichen Befragung untersucht werden (7.2.).

Diese Veranstaltungen waren Jahresversammlungen, Mitgliederversammlungen und Seminare zu den Leitbildvorstellungen der beteiligten NGOs.

3. Erwachsenenpädagogische Qualität des Leitbildvermittlungsprozesses

Wegen der besonderen Bedeutung der ehrenamtlichen Mitglieder und einer aktiven Unterstützungsszene für eine NGO – sie sind die zentrale Trägerschicht der Organisation, die Repräsentanz von Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit, die finanzielle Basis mit ihrem Spendenaufkommen, das „Gesicht der NGO“ auf lokaler Ebene, ein Meinungskorrektiv für abgehobene Funktionäre – ist es sehr wichtig, diese Menschen an der Entwicklung und Umsetzung eines neuen Leitbildes entscheidend zu beteiligen. Denn ohne ihre Unterstützung käme es bald zum Rückgang von Mitgliedszahlen und Spendeneinnahmen sowie zu einer Existenzgefährdung der NGO. Die besondere Bedeutung dieser Menschen für die NGOs war also der Grund dafür, im Rahmen des Forschungsvorhabens auch dem Prozess der Leitbildvermittlung an diese Personen große Aufmerksamkeit zu schenken. Da dieser Vermittlungsprozess vor allem mit didaktischen Mitteln der Erwachsenenbildung gestaltet wurde, erschien es nur konsequent, die erwachsenenpädagogische Qualität der Vermittlung der Leitbildentwürfe an die AdressatInnen zu untersuchen. Diese Untersuchung der Qualitätskriterien für eine erfolgreiche und erwachsenengerechte Leitbildvermittlung sollte zum Einen durch teilnehmende Beobachtung an den Veranstaltungen zum Thema „Neues Leitbild“ und zum Anderen durch die schriftliche Befragung der NGO-Angehörigen erfolgen.

4. Zur Methodik der Untersuchungsschritte

Die methodischen Schritte des Projekts wurden in folgender Reihenfolge geplant und realisiert:

- *Durchführung von leitfadengestützten ExpertInneninterviews* mit den LeitbildentwicklerInnen. Von jeder NGO wurden 3 Personen als LeitbildentwicklerInnen identifiziert und interviewt, also insgesamt 15 Personen. Das Erkenntnisinteresse war hier hauptsächlich der Entwicklungsprozess der Leitbildentwürfe, die Qualifikation der Beteiligten und erste Eindrücke von der Qualität dieser Entwürfe. - Die 3 Interviews der später ausgeschlossenen NGO wurden nicht ausgewertet.
- Bearbeitung der 12 transkribierten *Interviews* mittels *qualitativer Inhaltsanalyse* und hieraus *Ableitung von Qualitätskriterien* für NGO-Leitbilder.
- *Teilnehmende Beobachtung* auf den 4 Jahrestreffen, Einführungsseminaren und Mitgliedsversammlungen der NGOs während der Phasen der Leitbilddiskussionen unter der Fragestellung „Wie wird der Vermittlungsprozess didaktisch gestaltet?“
- *Schriftliche Befragung* von je 50 Teilnehmenden von insgesamt 4 NGOs mittels eines *teilstandardisierten Fragebogens* am Ende der Leitbildthematisierung mit den folgenden Themenschwerpunkten:
 - Was verstehen die Teilnehmenden von den Intentionen der Leitbildentwürfe?
 - Welche Qualitätskriterien sehen die NGO-Angehörigen für ein NGO-Leitbild?
 - Wie erleben die NGO-Angehörigen den eigentlichen Leitbildvermittlungsprozess und welche Qualitätskriterien für diese Leitbildvermittlung lassen sich dadurch verifizieren?
- *Statistische Auswertung* der Teilnehmenden-Befragung mit der Statistiksoftware SPSS (Vers. 15.1), Erstellung von Diagrammen und anschließende Datenanalyse. Diese einzelnen Untersuchungsschritte haben mit den drei wichtigsten Gruppen von AkteurInnen stattgefunden, die an dem Leitbildentwicklungsprozess beteiligt waren: den LeitbildexpertInnen, den MultiplikatorInnen und den NGO-Angehörigen.

5. Auswahl und Gewinnung der beteiligten Nichtregierungsorganisationen

Zunächst einmal galt es, aus dem zahlenmäßig und definitorisch weit gefächerten Kreis von Organisationen solche auszuwählen, die möglichst gut in den Merkmalen übereinstimmten, die für die Leitbildentwicklung von Bedeutung waren, um sie darin vergleichbar machen zu können. Denn was einerseits durch seine thematische Vielfalt, durch höchst unterschiedliche Zielstellungen und durch die Buntheit der AkteurInnen als ein die demokratischen Strukturen der Gesellschaft

bereicherndes Phänomen der letzten 50 Jahre angesehen werden kann, bereitet für die Forschung besondere Probleme hinsichtlich ihrer Vergleichbarkeit und der Verallgemeinerung von wissenschaftlichen Aussagen über die NGOs. Denn die Vielfalt der schon von *Heins* benannten Phänomene von NGOs, " ... *über deren Beschreibbarkeit, Wirklichkeit und Tragweite kein Konsens besteht*"²²³, sollte für diese Untersuchung auf solche Eigenschaften reduziert werden, die eine Eingrenzung auf einige exemplarische NGOs und einen Vergleich hinsichtlich der in einem Leitbildentwicklungsprozess wichtigen Kriterien ermöglichen würde. Diese Eigenschaften sind

- an erster Stelle die Arbeitsgebiete der NGOs, die nicht zu sehr auf ein hoch spezielles Thema, ein sehr lokales Problem oder nur wenige Menschen betreffende Aspekte begrenzt sein sollten,
- dann eine starke Einbindung der Mitgliedschaft in die Willensbildung der NGO und
- natürlich die Bereitschaft bei führenden VertreterInnen der NGOs, sich für eine solche Untersuchung zur Verfügung zu stellen.

Da der Begriff der "Nichtregierungsorganisation" (NGO) in der anfänglichen Phase seiner Gebräuchlichkeit nur für die privaten Träger von Entwicklungshilfe verwendet wurde, war davon auszugehen, dass sich am ehesten im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit eine Reihe von Organisationen mit einer schon längeren Geschichte zur Beteiligung an dieser Untersuchung finden würden. Außerdem hatte der Autor selbst einige Jahre in mehreren NGOs verschiedener Themenbereiche gearbeitet - diese sind aber konkret nicht Beteiligte oder Forschungsgegenstand in dieser Untersuchung -, so dass die tiefere Kenntnis der Kommunikationsmuster und der politischen Methoden in dieser NGO-Szene den Zugang erleichtern sollten.

5.1. Kontaktaufnahme zu geeigneten NGOs

Vor der erfolgreichen Vereinbarung über die Teilnahme an diesem Forschungsvorhaben waren aber noch einige Hindernisse zu überwinden, die den Kreis der für die Untersuchung in Frage kommenden NGOs weiter einschränkten: Als einzig erfolgreiche Form der Kontaktnahme und Ansprache stellte sich der direkte Besuch der Geschäftsstelle und das unangemeldete Gespräch mit einem Vorstands-

²²³ Heins, Volker, Weltbürger und Lokalpatrioten (2002), Seite 11

mitglied heraus, nachdem erklärende und bittende Anschreiben an Vorstände und Geschäftsstellen vollkommen ohne Antwort geblieben waren. Hilfreich war das Argument, dass eine Leitbildprozessuntersuchung auch interessante Informationen über die internen Kommunikationsformen zwischen den verschiedenen Funktionsebenen einer NGO - Vorstand, Geschäftsführung, bezahlte Mitarbeiterschaft, aktive und nur mitlaufende Teile der ehrenamtlichen Mitgliedschaft - liefern würde. Außerdem war die Aussicht, daraus auch im Rahmen einer Vorstandsentwicklung und -fortbildung gemeinsam Konsequenzen zu ziehen, für die zum Schluss konkret beteiligten NGOs ein entscheidendes Element der Motivation, sich an der Erforschung von Leitbildentwicklungsprozessen in anderen und in der eigenen NGO zu beteiligen.

5.2. Arbeitsschwerpunkte der NGOs

Als wichtigstes Auswahlkriterium wurden die Arbeitsschwerpunkte der NGOs angenommen, die entweder aus dem Bereich der "Entwicklungszusammenarbeit", aus dem "Natur- und Umweltschutz" oder aus dem Themengebiet der "Menschenrechte" kommen sollten, weil es in diesen Bereichen zahlreiche NGOs gibt, auf die später idealerweise die Ergebnisse würden übertragen werden können. Und weil die Themenfelder dieser NGOs sowohl nationale als auch internationale Aspekte mit in der Regel zeitlich langfristigen Umsetzungsperspektiven aufwiesen, war mit höherer Wahrscheinlichkeit zu erwarten, hier auf NGOs zu treffen, die schon eine längere eigene (Leitbild-)Geschichte hatten. Es war davon auszugehen, dass je länger eine solche NGO schon aktiv war, desto bewegter würde ihre Geschichte von der Erreichung früherer Ziele und von internen Auseinandersetzungen um aktuelle Ziele sein. Es war also wahrscheinlich, dass im Laufe einer längeren Geschichte häufiger die Notwendigkeit zur Revision von Zielen und Leitbild bestanden haben dürfte. Nicht zuletzt boten aber auch die Themenschwerpunkte "Entwicklungszusammenarbeit", "Natur- und Umweltschutz" und "Menschenrechte" thematisch so viele Teilaspekte, dass zu ihnen eine große Zahl von verschiedenen NGOs arbeiten würden, vielleicht auch Abspaltungen wie ROBIN WOOD (von Greenpeace) und FIAN, das von ehemaligen Mitarbeitenden bei amnesty international gegründet wurde. Es würde also eine genügend große Auswahl an potentiellen NGOs geben, um für dieses Forschungsprojekt in Frage zu kommen.

5.3. NGOs mit aktiver Mitarbeit von Ehrenamtlichen

Weiteres Auswahlkriterium für zu erforschende NGOs war die Bedingung, dass es neben einem Apparat von FunktionärInnen und hauptamtlich Angestellten eine größere Gruppe von Ehrenamtlichen geben sollte, deren Aktivitäten in regionalen und lokalen Gruppen oder in unbezahlten Unterstützungsaufgaben für die Hauptamtlichen besteht. Das meint vor allem die Öffentlichkeitsarbeit, das Spendensammeln, die Mitgliedswerbung und eine Vortragstätigkeit über die Themen der NGO. Des weiteren sollte diesen ehrenamtlichen NGO-Angehörigen eine in der Satzung festgeschriebene Form der Mitbestimmung über die zentralen Belange ihrer Organisation zugestanden sein. Denn gerade dieser Aspekt würde die besondere Bedeutung der Ehrenamtlichen und der eingeschriebenen Mitglieder für die NGO repräsentieren.

5.4. Ausgewählte Nichtregierungsorganisationen

Es konnten schließlich fünf Organisationen zur Teilnahme an der Untersuchung gewonnen werden:

1. Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V. mit Sitz in Bremen:

1979 in Bremen gegründet²²⁴, um die Interessen von RadfahrerInnen zu vertreten. Der ADFC versteht sich in erster Linie als ein Verkehrsclub, der verschiedene Dienstleistungen (verkehrsbezogene Versicherungen, Beratung beim Fahrradkauf, Informationen rund um das Radfahren etc) für seine Mitgliedschaft anbietet. Aber der ADFC sieht sich auch als Verbraucherschutzverband (Qualität von Fahrrädern und Radreiseangeboten) und als verkehrspolitischer Verein (Förderung des Radverkehrs auf allen Ebenen), dem auch der Umweltschutz (ökologisch vernünftige Verkehrsmittel) wichtig ist. Der ADFC ist föderal gegliedert in einen Bundesverband, Landesverbände sowie Kreis- und Ortsgruppen, in denen sich ehrenamtliche Mitglieder engagieren.

²²⁴ vgl. auch die Broschüre "impuls - das Aktiven-Magazin" des ADFC (verschiedene Ausgaben 2006)

2. Arbeitsgemeinschaft Regenwald u. Artenschutz e.V. mit Sitz in Bielefeld²²⁵:

ARA versteht sich als eine Organisation im Bereich Umwelt und Entwicklung, die vor einigen Jahren als Bürgerbewegung gegen die Vernichtung der Regenwälder begonnen hat. Heute betreibt die Organisation Aufklärung über Broschüren, berät Schulen und entwickelt Unterrichtsmaterialien für den Projektunterricht zu den Themen "Wald", "Indianer" und "Papier". Im Rahmen des Projektes "Agenda 21 in der Schule" betreut ARA sogenannte Modellschulen. Die Organisation hat eine hauptamtliche Geschäftsstelle in Bielefeld. Mitgliederversammlungen oder Seminare für den Kontakt zu Ehrenamtlichen konnten leider nicht besucht werden.

3. Deutsche Sektion der Internationalen Ärzte für die Verhütung des Atomkrieges - Ärzte in sozialer Verantwortung e.V. mit Sitz in Berlin:

Die IPPNW (International Physicians for the Prevention of Nuclear War) wurde 1980 in Genf als ärztliche Friedensbewegung gegründet²²⁶. Sie setzte sich von Beginn an für die Abrüstung von Atomwaffen in Ost und West ein. Ebenso war sie gegen die sogenannte friedliche Nutzung der Atomenergie, weil sie die Sicherheit der Anlagen und die sichere Entsorgung nicht gewährleistet sieht. Nach der Vereinigung zur gesamtdeutschen Sektion wurde die Soziale Verantwortung als zusätzliche Aufgabe in den Namen übernommen. Die IPPNW ist Empfänger des UNESCO-Friedenspreises 1984 und des Friedensnobelpreises 1985. Die Organisation veranstaltet hauptsächlich Kongresse, veranstaltet aber auch Treffen mit Politikern und beteiligt sich an Demonstrationen gegen Kriegsgefahren. IPPNW ist in über 30 nationale Sektionen strukturiert, in denen sich medizinische Berufsgruppen ehrenamtlich betätigen können. Die NGO unterhält an vielen Universitäten Studierendengruppen.

4. EIRENE, Internationaler Christlicher Friedensdienst e.V. mit Sitz in Neuwied:

Der Friedensdienst wurde 1957 von Christen verschiedener Religionen gegründet²²⁷, weil sie sich für das Prinzip der Gewaltfreiheit und gegen die weltweite Aufrüstung wenden wollten. Sie gaben sich den Namen EIRENE, dem griechischen Wort für Friede. EIRENE begreift sich als ein ökumenischer,

²²⁵ vgl. auch die website "www.araonline.de"

²²⁶ vgl. auch die Broschüre "IPPNW - 20 Jahre" aus dem Jahr 2000

²²⁷ vgl. auch das Grundsatzprogramm "Quo vadis?" von EIRENE

internationaler Friedens- und Entwicklungsdienst, der sich einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen den Ländern des Südens und des Nordens verpflichtet fühlt. Die Organisation entsendet Freiwillige in über 15 verschiedene Länder der Welt zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und zivilen Konfliktbearbeitung. Außerdem unterhält sie einen professionellen Entwicklungsdienst. In Deutschland fördert EIRENE ehrenamtliches Engagement und unterhält zu diesem Zweck acht Regionalgruppen.

5. FoodFirst Informations- & Aktions-Netzwerk Deutschland e.V. mit Sitz in Köln:

Die Organisation FIAN (Name gebildet aus den Anfangsbuchstaben im ausgeschriebenen Namen) begreift sich als politisch unabhängige, basisorientierte Mitgliederorganisation. Die NGO wurde 1986 zur Verwirklichung des Menschenrechts auf Nahrung gegründet und ist heute in über 60 Ländern aktiv. In 23 Staaten bestehen nationale Vertretungen, so auch in Deutschland. Hier unterhält FIAN z.Zt. 14 Lokalgruppen und verschiedene Arbeitskreise, in denen die Mitglieder sich ehrenamtlich engagieren können. Typische Arbeitsweisen sind eingehende Recherchen, Dokumentationen, Fallarbeit, Straßenaktionen und Lobbyarbeit.

Über die "Arbeitsgemeinschaft Regenwald und Artenschutz e.V." konnte die Untersuchung später nicht fortgeführt werden, weil sich nicht feststellen ließ, ob in dieser NGO überhaupt Gruppen von Ehrenamtlichen aktiv sind. Ein Forschungszugang zu Ehrenamtlichen bzw. zur Mitgliedschaft konnte trotz verbaler Bereitschaft zur Kontaktherstellung seitens der Hauptamtlichen nicht hergestellt werden. So war es nach den ExpertInneninterviews leider unmöglich, den Anteil der Mitgliedschaft am Leitbildentwicklungsprozess dieser NGO zu untersuchen.

6. Leitbildentwürfe von ExpertInnen des NGO-Anliegens

Bei allen untersuchten Organisationen ist das Leitbild nicht als undiskutierte Vorgabe vom Vorstand oder von der Geschäftsführung bekannt gemacht worden, sondern zunächst von einer internen Gruppe beraten und dann als Entwurf der NGO-

internen Öffentlichkeit vorgestellt worden, damit diese darüber diskutiert und es endgültig verabschiedet. In dieser Leitbildentwicklungsgruppe haben aktive und ehemalige FunktionärInnen sowie aktive und ehemalige leitende Mitarbeitende zusammengearbeitet.

6.1. Auswahl der ExpertInnen für die Leitfadeninterviews

Bedingt durch die unterschiedlichen Strukturen und vor allem infolge der sehr verschieden verlaufenen Geschichte der NGOs gab es zunächst keine einheitlichen Merkmale für die Auswahl der ExpertInnen. Eines der Merkmale war aber, dass solche potentiell als ExpertIn geltenden AkteurInnen in einem früheren Leitbildprozess mitgearbeitet und die ersten Entwürfe erarbeitet hatten. Personen mit Leitbilderfahrung sollten also für ein Experteninterview zur Verfügung stehen. Es war also zwingend geboten, gleiche Kriterien für die Auswahl der ExpertInnen²²⁸ aus den verschiedenen NGOs anzuwenden, um eine gewisse Vergleichbarkeit hinsichtlich des Expertenstatus' der Interviewten zu bekommen:

1. Die Person sollte entweder *ordentliches Mitglied* im die NGO tragenden Verein (e.V.) oder *fest angestellt* als MitarbeiterIn sein, d.h. zum Zeitpunkt der Untersuchung in der NGO aktiv sein.
2. Der Mensch sollte aktuell oder früher *an führender Stelle* in der NGO aktiv gewesen sein (z.B. als Gründungsmitglied, als Vorstandsmitglied, als Teil der Geschäftsführung, als Abteilungsleitung oder als reger Aktivist oder rege Aktivistin), also auch entscheidungsbefugt²²⁹.
3. Die Person sollte an der Erarbeitung des derzeitig diskutierten oder gültigen Leitbildes *aktiv beteiligt* sein oder gewesen sein (z.B. als Mitglied im entsprechenden Gremium, NGO-intern als aktive/r IdeengeberIn bekannt und anerkannt).
4. Der Mensch sollte von einem Großteil der Mitgliedschaft und der MitarbeiterInnen *als Leitfigur anerkannt* (gegebenenfalls auch als jetziges Ehrenmitglied aufgrund früherer Verdienste) und
5. Die Person sollte *zu einem ca. einstündigen Experteninterview* zum

²²⁸ vgl. Anlage 1: Kriterienkatalog "ExpertInnenauswahl"

²²⁹ vgl. auch zum Expertenstatus: Meuser, Michael und Nagel, Ulrike, Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung - in: Friebertshäuser, Barbara und Prengel, Annedore (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft (2003), Seite 481-491

Thema "Leitbild und meine Mitarbeit bei seiner Entwicklung" *bereit sein*.

Die InterviewpartnerInnen waren von den AnsprechpartnerInnen in den NGOs vorgeschlagen worden. Alle von diesen benannten Personen entsprachen den Kriterien mit zwei Einschränkungen. Es fanden sich keine "normale" MitarbeiterInnen - also fest angestellt und nicht gleichzeitig in einer Führungsfunktion - und kein einfaches Mitglied, das lediglich wegen seines herausragenden Engagements mit in den Kreis der Leitbildentwickelnden aufzunehmen war und das hätte interviewt werden können.

6.2. Durchführung der Interviews: Leitfaden, Probeinterviews und Transkription

In den ExpertInneninterviews sollte die erste Phase der Leitbildentwicklung in der jeweiligen NGO nachvollziehbar gemacht und ein Bild der durch die ExpertInnen erarbeiteten Leitbildentwürfe exploriert werden, die später an die Mitgliedschaft vermittelt werden sollten. Neben den wichtigen Leitbildaspekten wie Themenschwerpunkten, Zielen und Strategien sollten auch die Historie der NGO-Gründung und eventuell schon vorhandene Vorläufer-Leitbilder, die NGO-internen Machtstrukturen, aber auch die persönlichen Kompetenzen und Grundüberzeugungen der Leitbildentwickelnden deutlich und nachvollziehbar gemacht werden, weil auch sie in die aktuelle Leitbildentwicklung hineinwirkten. Um all das in den Interviews zu erfassen - und um letztendlich auch noch Hinweise auf besondere Qualitätskriterien für die Leitbilder zu gewinnen, wurde der Interviewleitfaden²³⁰ sowohl an den konkreten Leitbildfragen als auch an diesen begleitenden Aspekten ausgerichtet. So wurden z.B. Stichworte wie "das Vorhandensein von Fraktionen in der NGO" oder die eigene und fremde "Positionsbewertung der Interviewten im NGO-internen Machtgefüge" u.ä. in die Leitfragen eingearbeitet, um über den Rang dieser Personen innerhalb ihrer NGO auf die Bedeutung der Leitbildfrage schließen zu können. Probeinterviews mit Personen, die selbst auch mit Funktion in anderen, nicht in dieser Untersuchung berücksichtigten NGOs Erfahrungen hatten, deckten nochmals einige Ungenauigkeiten in den Formulierungen der Leitfragen auf, weil sie in den Probeinterviews zu einem falschem Verständnis geführt hatten. Es wurden insgesamt drei Probeinterviews und fünfzehn Originalinterviews durchgeführt, von denen aber

²³⁰ vgl. Anlage 2: Interviewleitfaden

wegen des späteren Ausfalls einer NGO nur zwölf in die Auswertung einbezogen wurden.

6.3. Qualitative Experteninterviews

In Gesprächen mit den AnsprechpartnerInnen in den NGOs konnte eruiert werden, auf welchem Stand gerade die Diskussion über ein neues Leitbild ihrer NGO war. Die Anlässe für ein neues Leitbild waren in den NGOs unterschiedliche, aber die Diskussionen darüber fanden mehr oder weniger intensiv bei allen untersuchten NGOs statt, weil von allen schon in unseren Vorgesprächen die Anpassung ihrer Zielsetzungen an veränderte Rahmenbedingungen als eine überlebensnotwendige Anforderung erkannt und deshalb als sehr wichtig bezeichnet worden war. Es ging beispielsweise bei der Organisation "Deutsche Sektion der Internationalen Ärzte für die Verhütung des Atomkrieges - Ärzte in sozialer Verantwortung e.V." (IPPNW) darum, mehr als zwanzig Jahre nach dem Atomreaktorunglück in Tschernobyl (1986) in der Öffentlichkeit und bei der Ärzteschaft mit einem erweiterten und modernisierten Leitbild wieder mehr wahrgenommen zu werden. Bei EIRENE, dem Internationalen Christlichen Friedensdienst e.V., musste nach der Aufnahme neuer Zielländer mit ganz anderen politischen und gesellschaftlichen Problemen ins Entsendeprogramm das bisherige Leitbild aus diesem Grund ebenfalls überarbeitet werden. Bei FIAN und beim ADFC ging es vor allem um die Integration neuer Arbeitsfelder in das Grundsatzprogramm bzw. um die Korrektur eines inzwischen nicht mehr zeitgemäßen Leitbildes.

Nachdem mir die potentiellen InterviewpartnerInnen aus der Leitbildentwicklungsgruppe von den AnsprechpartnerInnen in den NGOs vorgeschlagen worden waren, wurde die Bedeutung dieser Personen in ihrer Funktion im Verein und ihre Beteiligung am Leitbildentwicklungsprozess anhand von zusätzlichen Informationen über ihre verschiedenen Ämter und Aufgaben in der NGO, über die Dauer ihrer Zugehörigkeit zur NGO, über ihr Alter, über ihr Image bei den Mitgliedern etc. eingeschätzt. In einem ersten Kontakt per Telefon oder eMail wurde mit ihnen das Interviewvorhaben noch einmal ausführlich besprochen und ihr endgültiges Einverständnis eingeholt. Dann wurden Verabredungen bezüglich Ort und Zeit getroffen. Die Interviews fanden mehrere Wochen später in der beruflichen oder

privaten Umgebung der ExpertInnen statt. Die Interviews wurden durch den Autor selbst durchgeführt. Insgesamt wurden zwischen Juni und November 2006 fünfzehn ExpertInneninterviews in ganz Deutschland durchgeführt, deren Transskription bis ins Frühjahr 2007 beendet wurde. Alle Interviews dauerten zwischen 50 Minuten und 1,5 Stunden. Die Transskription wurde in der Form der Standardorthographie²³¹ vorgenommen, da hier nicht die Besonderheiten einer narrativen Situation abgebildet werden mussten, sondern da es vor allem auf die berichteten Inhalte eines Leitbildentwicklungsprozesses ankam. Aber es wurden eins zu eins die gesprochenen Worte und Sätze sowie Halb- und unvollständige Sätze transkribiert.

Die ExpertInnen - in jeder Dreierkombination pro NGO waren eine Frau und zwei Männer vertreten - stammten alle aus der Führungsschicht der NGOs, sie waren vor dem Interview entweder als Vorstände oder geschäftsführend tätig gewesen oder z.Zt. immer noch aktiv. Ihre ExpertInneneigenschaft bestand neben ihrer hohen Verantwortung vor allem in ihrer ganz *individuellen Erfahrung mit diversen Aufgaben* innerhalb ihrer NGO, in ihrer über *eine längere Zeit andauernden Entscheidungsmacht*²³² im Rahmen ihrer Ämter und Funktionen, in ihrem *akkumulierten Wissen von der Historie ihrer NGO* und in ihrem konkreten Engagement und damit in der an ihre Person gekoppelten Kompetenz für die Erarbeitung eines Leitbilds. Diese Kompetenz umfasste also sowohl die Erfahrung mit der Wirkung des bisher gültigen Leitbildes als auch die Kenntnis von seiner nachlassenden Wirkung bei den Menschen. Die drei interviewten ExpertInnen einer NGO waren auch alle in derselben Zeitperiode für ihre NGO aktiv, so dass ihre Aussagen in einer vergleichenden Analyse auf denselben Leitbildentwicklungsprozess bezogen werden konnten. Der Interviewleitfaden für die halbstandardisierten Interviews stellte sicher, dass das Gespräch immer wieder auf die Kernpunkte des Leitbildentwicklungsprozesses konzentriert werden konnte, aber gleichzeitig ermöglichte er es den ExpertInnen natürlich auch, von ihnen selbst für wichtig gehaltene Themenkomplexe hinzuzufügen sowie möglichst offen zu sprechen und eigene Begrifflichkeiten zu wählen, wenn das aus der Geschichte ihrer NGO heraus notwendig und erklärbar war.

²³¹ Kowall, Sabine und O'Connell, Daniel C., Zur Transkription von Gesprächen - in: Flick, Uwe u.a. (Hrsg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch (2000), Seite 441

²³² vgl. auch Meuser, Michael und Nagel, Ulrike, Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung - in: Friebertshäuser, Barbara und Prengel, Annedore (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft (2003), Seite 481-491

7. Forschungsfeld "Veranstaltungen mit NGO-Mitgliedern": Beteiligung der NGO-Angehörigen am Leitbildprozess

Nach der Erarbeitung der Leitbildentwürfe in den Gruppen, die extra für die Entwicklung eines neuen Leitbildes zusammengestellt worden waren, sollten diese Entwürfe der NGO-internen Öffentlichkeit präsentiert werden, damit sich diese damit auseinandersetzen konnten. Der nun beginnende Vermittlungsprozess sollte in den Blick genommen werden. Für diese Untersuchungen wurden also Veranstaltungen ausgewählt, die zeitlich nach der Entstehung eines ersten, neuen Leitbildentwurfs lagen, und auf denen eine repräsentative Anzahl von Ehrenamtlichen und NGO-Mitgliedern zur Beratung und Verabschiedung eines neuen Leitbildes zusammenkommen würden. Für die Erläuterung des Forschungsvorhabens wurden in den Veranstaltungen synonym für den Begriff "Leitbild" auch die Begriffe "Neue Strategie" und "Neues Grundsatzprogramm" benutzt. Denn der wichtigste Punkt für die Auswahl der zu erforschenden Veranstaltungen war, dass auf ihnen auch das Thema "neues Leitbild", "neue Strategie" oder "neues Grundsatzprogramm" auf der Tagesordnung stand; nicht unbedingt als alleiniger TOP, aber doch als extra ausgewiesener Programmteil. Und zum Thema "Leitbild" musste auf dieser Veranstaltung auch etwas durch die Mitglieder zu entscheiden sein, ein Zwischenergebnis abgestimmt, Teilaspekte beschlossen oder auch eine Endfassung eines neuen oder überarbeiteten Leitbildes endgültig beschlossen werden. Die TeilnehmerInnen dieser Veranstaltungen, aber nicht die Leitungspersonen sollten nach den Leitbildentwürfen und über den Vermittlungsprozess befragt werden.

7.1. Exploration der Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter

Ein zentrales Anliegen dieses wissenschaftlichen Projekts ist die Erforschung des Stellenwertes der Weiterbildung im Leitbildprozess von Nichtregierungsorganisationen. Eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist deswegen auch, dass auf den Mitgliederveranstaltungen Lehr-Lern-Situationen und speziell mit erwachsenenpädagogischen Methoden gestaltete Vermittlungsprozesse im Rahmen der Leitbildvermittlung stattfinden. Damit soll der Umstand beschrieben sein, dass z.B. in diesen Veranstaltungen ReferentInnen, DozentInnen oder ArbeitsgruppensprecherInnen der Mitgliedschaft Einzelaspekte oder ganze Entwürfe eines neuen Leitbildes

präsentieren und vermitteln - und zwar auf der Basis didaktischer Konzepte und mit Methoden der Erwachsenenbildung, wie sie vor allem im Teil II dieser Arbeit beschrieben worden sind. Diese erwachsenenpädagogisch tätigen MultiplikatorInnen haben damit die Rolle von LeitbildvermittlerInnen übernommen. Denn mit diesem andragogischen Agieren ist der eigentliche Vermittlungsprozess für ein neues Leitbild bezeichnet, der in seinem genauen Ablauf, in seiner Dynamik und in seinen Ergebnissen durch die teilnehmende Beobachtung und durch die Befragung der TeilnehmerInnen untersucht werden sollte. Weiteres hinreichendes, aber nicht unbedingt notwendiges Kriterium für den Weiterbildungscharakter der Veranstaltung waren die unterschiedlichen Vortragsformen der MultiplikatorInnen, das Angebot und die Bildung verschieden großer Lerngruppen (Plenum, Arbeitsgruppen, Themen-Gruppen etc.) und die didaktische Gestaltung des Vermittlungsprozesses mithilfe erwachsenenpädagogisch erprobter Methoden wie verschiedenartiger medialer Präsentation der Leitbildinhalte, der Bearbeitung des Stoffs und der Herstellung eines Bezugs der Leitbildinhalte zum konkreten, alltäglichen Engagement der NGO-Mitglieder an ihrem Heimatort.

7.2. Teilnehmende Beobachtung und Befragung der NGO-Angehörigen

Während die ExpertInneninterviews zum Ziel hatten, Anlässe, Strukturen und personengebundene Intentionen im Leitbildentwicklungsprozess der NGOs offen zu legen und zu erklären, wurde auf den Versammlungen und in den Seminaren der gleichen NGOs die Vermittlung neuer Leitbildentwürfe initiiert und die Ergebnisse dieser Leitbildvermittlung in den Köpfen von Mitgliedschaft und Freiwilligen durch teilnehmende Beobachtung des Prozesses und durch eine schriftliche Befragung der TeilnehmerInnen direkt nach der Veranstaltung exploriert.

Die Teilnahme an diesen Veranstaltungen sollte dem Forscher den direkten Zugang zum Untersuchungsfeld eröffnen; und zwar dort, wo die verschiedenen AkteurInnen des Leitbildprozesses - Entwickelnde, MultiplikatorInnen und AdressatInnen - persönlich zusammentreffen. Die Auswahl der zu Beginn dieses Kapitels näher beschriebenen Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter war wiederum in Zusammenarbeit mit den AnsprechpartnerInnen in den jeweiligen NGOs erfolgt. Obwohl alle ausgewählten Veranstaltungen die im vorigen Abschnitt dieses Kapitels

beschriebenen Weiterbildungseigenschaften hatten, waren es dennoch Veranstaltungen mit ganz unterschiedlichem Charakter: Jahresmitgliederversammlungen (JV) mit den im Vereinsgesetz vorgeschriebenen Formalien bei IPPNW und FIAN, das jährliche Mitgliederforum des ADFC und die Einführungsseminare für Neumitglieder und neue Freiwillige bei EIRENE. Hier war es also möglich, als Wissenschaftler bei den vier NGOs direkt ins Forschungsfeld eintauchen.

Zu Beginn der Veranstaltungen wurde der Autor mit seinem Untersuchungsvorhaben jeweils durch eine von ihm ausgewählte Person - zweimal der/die BundesgeschäftsführerIn und je einmal durch den Vorsitzenden und durch die Seminarleiterin - im Plenum vorgestellt. Durch die Wahl einer im Plenum respektierten Person sollte sichergestellt werden, dass die anwesenden und auf den Ablauf ihrer Veranstaltung konzentrierten NGO-Mitglieder das Forschungsvorhaben auch mit entsprechender Aufmerksamkeit zur Kenntnis nehmen konnten. Dem Forscher wurde auch gestattet, sein Forschungsvorhaben, seine Arbeitsweise bei der teilnehmenden Beobachtung, die Befragung der Mitglieder kurz mit eigenen Worten zu erläutern und sein persönliches Verhältnis zur Ehrenamtlichkeit sowie seine eigenen Erfahrungen in verschiedenen NGOs zu schildern. Dabei wurde auch auf den Nutzen der Untersuchung für die jeweilige Organisation hingewiesen, nämlich etwas über den NGO-internen Kommunikationsstil - vor allem zwischen der Führungsebene und der Mitgliedschaft - und etwas über die ethischen Hintergründe des Engagements der Mitglieder für die Ziele ihrer NGO zu erfahren. Insgesamt hat diese Art der Vorstellung und Einführung des Forschers in das Geschehen der Veranstaltung dazu geführt, dass er von allen Teilnehmenden positiv aufgenommen und in seiner Arbeit nicht in Frage gestellt wurde. Danach wurden von einzelnen NGO-Mitgliedern Fragen zum Verständnis gestellt und persönliche Anmerkungen zur Untersuchung gemacht. Je nach Programmdichte und Zeitdruck wurde von der Veranstaltungsleitung im Laufe des Programms entschieden, ob ausreichend Zeit zum Ausfüllen der Fragebögen am Ende der Veranstaltung gegeben sei oder ob die Fragebögen am Ausgang zusammen mit einem Freiumschlag und der Bitte um zahlreiche Rücksendung ausgeteilt würden. Beide Varianten wurden praktiziert.

Die teilnehmende Beobachtung, nicht nur von *Mayring* als **die** Standardmethode der Feldforschung²³³ bezeichnet, sollte bei diesen NGO-Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter die Beobachtung der Leitbildvermittlung in der sozialen Situation des Miteinanders aller maßgeblichen AkteurInnen dieses Prozesses ermöglichen. In einer quasi "natürlichen" Situation eines Treffens der NGO-Angehörigen mit Vorständen und ReferentInnen sollte untersucht und zunächst die Frage beantwortet werden, welche (didaktischen) Methoden der Weiterbildung im Vermittlungsprozess eines neuen Leitbildes zur Anwendung kommen und wie diese auf die NGO-Mitglieder wirken. Auf der Basis seiner eigenen langjährigen Berufserfahrung in der Arbeit bei drei verschiedenen NGOs und mithilfe der teilnehmenden Beobachtung war es dem Forscher somit möglich, als bei den NGO-Angehörigen "anerkannter" Experte in sein Forschungsfeld einzutauchen. Deswegen war auch die Vorstellung und Einführung seiner Person zu Beginn der Veranstaltung durch das respektierte NGO-Mitglied aus der Führungsebene sehr wichtig. Zusätzlich wurde die Akzeptanz für das Vorhaben bei den versammelten NGO-Angehörigen dadurch gefördert, dass die Veranstaltungsleitung zu Beginn auch die eigene Unterstützung der Untersuchung deutlich gemacht und die Mitglieder um rege Beteiligung an der schriftlichen Teilnehmendenbefragung "Zum Prozess der Leitbildvermittlung" gebeten hat. So waren also insgesamt gute Bedingungen für eine offene teilnehmende Beobachtung²³⁴ gegeben, die es z.B. auch ermöglichte, während der Beobachtungen Notizen zu machen und sich nicht verstecken zu müssen. Während der Veranstaltung hielt sich der Autor in unterschiedlichen Gruppenveranstaltungen und im Plenum auf, hörte aber auch aufmerksam den Pausengesprächen zu, wenn die Beobachtungsprotokolle geschrieben waren. Diese Beobachtungsprotokolle²³⁵ wurden möglichst im Anschluss an eine Arbeitsgruppe oder eine Plenumsveranstaltung in den Pausen und - wenn das wegen intensiver Gesprächskontakte mit anwesenden NGO-Mitgliedern nicht möglich war - in der nächsten Pause in einem Nebenraum oder im Hotelzimmer ausgefüllt. Denn wie schon die Sozialforscherin *Marie Jahoda*²³⁶ in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts

²³³ Mayring, Philipp - Einführung in die Qualitative Sozialforschung (2002), Seite 80
andere: Giddens, Anthony (1995), Seite 723 - Atteslander, Peter (2003), Seite 104 ff.

²³⁴ Friebertshäuser, Barbara - Feldforschung und teilnehmende Beobachtung, in: Friebertshäuser, Barbara und Prengel, Annedore (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft (2003), S. 521

²³⁵ vgl. Anlage 3: Protokolle der Teilnehmenden Beobachtung während der Veranstaltungen zur Vermittlung der Leitbildentwürfe

²³⁶ Jahoda, Marie / Deutsch, Morton / Cook, Stuart W. - Beobachtungsverfahren,
in: König, René (Hrsg.) - Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung (1956)

feststellte: *"Wenn man solche ersten Notizen nicht schnell überträgt, werden sie bald zu unergründlichen Geheimnissen".*

Wie zuvor zwischen Veranstaltungsleitung und Forscher vereinbart und den Anwesenden angekündigt, wurden am Ende des Treffens den registrierten Teilnehmenden - nicht aber den Vorstandsmitgliedern, ReferentInnen, oder Angestellten - ein Fragebogen ausgehändigt mit der Bitte, diesen vor ihrer Abreise auszufüllen und zurückzugeben. In mehreren Ausnahmefällen, wenn einzelne Personen wegen ihrer weiten Heimfahrt keine Zeit mehr zum Ausfüllen des Fragebogens hatten, wurde ihnen ein frankierter Freiumschlag mit Rücksendeanschrift mitgegeben. Befragt wurden 50 Mitglieder aus jeder der beteiligten NGOs. Neben dem Erläuterungstext auf der ersten Seite des Fragebogens²³⁷ wurden vom Autor noch einmal in einer kurzen Einführung auf der Veranstaltung die Erkenntnisziele der Befragung erläutert und Verständnisfragen beantwortet.

Es hat sich hier um eine typische Gruppenbefragung gehandelt, bei welcher die Befragten jede/r für sich den Fragebogen unter Anwesenheit des Forschers²³⁸ beantwortet haben. Alle Befragten entstammten einer homogenen Gruppe, nämlich den ehrenamtlichen Mitgliedern einer NGO. Die Gemeinsamkeiten dieser Individuen bestanden in denselben, mindestens ähnlichen Grundideen ihres Engagements, in ihrer Eigenschaft als Delegierte oder für die Teilnahme an dieser Veranstaltung Auserwählte und in der Tatsache, dass sie alle dieselben Präsentationen, Vorträge und Diskussionen miterlebt hatten. Die theoretische Annahme war, dass die Einstellungen der NGO-Mitglieder zu einem (neuen) Leitbild ihrer NGO sicher nicht sofort an ihrem Verhalten während oder kurz nach der Präsentation dieses neuen Leitbildes beobachtbar waren; auf jeden Fall nicht auf einer solchen Veranstaltung, sondern allenfalls später an ihrem Wohnort, wenn sie sich im Rahmen ihres konkreten Engagements für oder gegen ein neues Leitbild ihrer NGO verhalten würden. Außerdem waren auch sonst keine äußerlich wahrnehmbaren Anzeichen für ihre Einstellungen zu einem neuen Leitbild zu beobachten. Deswegen erschien eine

²³⁷ vgl. Anlage 4: Fragebogen "Teilnehmendenbeurteilung Leitbildvermittlung"

²³⁸ Atteslander, Peter - Methoden der empirischen Sozialforschung (2003¹⁰), Seite 155

stark strukturierte Befragung vom Typ VI (nach *Atteslander*²³⁹) angemessen, weil in ihr

- *gezielt nach den Rahmenbedingungen der untersuchten Veranstaltung,*
- *nach inhaltlichen Aspekten des (neuen) Leitbildes,*
- *nach seinem möglichen Einfluss auf das spätere Engagement der NGO-Mitglieder,*
- *nach zur Anwendung gekommenen erwachsenenpädagogischen Methoden,*
- *nach der pädagogischen Kompetenz der VermittlerInnen des (neuen) Leitbildes*
- *sowie nach den politischen Auswirkungen auf die NGO selbst und auf ihre Arbeitsweise*

gefragt wurde. Es war die beste Möglichkeit, um theoriegeleitet und wissenschaftlich kontrolliert²⁴⁰ die erste Reaktion der NGO-Mitglieder auf die Wirkungen des (neuen) Leitbildes ihrer NGO zu erforschen. Der strukturierte Fragebogen enthielt 19 standardisierte Fragen, die jeweils mehrere abgestufte Antwortmöglichkeiten zuließen. Die acht offenen Fragen sollten vor allem qualitative Aspekte der erinnerten Leitbildinhalte und individuelle Wahrnehmungen zum Agieren der MultiplikatorInnen hervorbringen.

²³⁹ Atteslander, Peter ebenda, Seite 145

²⁴⁰ Atteslander, Peter ebenda, Seite 123

VI. Von der Leitbildqualität im Entwurfsstadium bis zur andragogischen Qualität des Leitbildvermittlungsprozesses

Ein Leitbildentwicklungsprozess erstreckt sich, wie schon mehrfach in dieser Arbeit deutlich geworden ist, über eine längere Zeit und endet durch regelmäßige Aktualisierung eigentlich nie. Er beginnt oder wird neu aufgenommen, wenn bei führenden FunktionärInnen sowie aufmerksamen und aktiven Mitgliedern eine spürbare Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen den bis dato gültigen Zielen und Visionen und den nicht mehr wie früher erfolgreichen Aktionen und Kampagnen zur Erreichung dieser Ziele einsetzt. Die Erarbeitung von neuen Leitbildentwürfen im kleinen Kreis, die Einwürfe von in der NGO geachteten Personen dazu, die Arbeit an Leitbildentwürfen in den bevollmächtigten Gremien, die Diskussionen und Rückkoppelungen mit den Mitgliedern auf Versammlungen und in speziellen Foren sowie der letztendliche Beschluss in den satzungsgemäßen Gremien oder auf einer Mitgliederversammlung sind die verschiedenen, bisweilen sehr dynamisch verlaufenden Phasen der Leitbildentwicklung. Die sozialwissenschaftliche Erforschung dieses dynamischen Prozesses in ausgewählten NGOs ließ es allerdings wegen des sehr unterschiedlichen Charakters der Prozessphasen – über mehrere Wochen dauernde erste Entwicklungsphase in einer geschlossenen Entwicklungsgruppe, Zwischenbearbeitung der Entwürfe in Vorbereitung der Veranstaltungen zur Leitbildvermittlung an die NGO-Angehörigen und die Vermittlungsphase mit Diskussion und Verabschiedung der Leitbildentwürfe zusammen mit den Ehrenamtlichen und Mitgliedern der Organisation – sinnvoll erscheinen, die Datenerhebung wegen der sehr unterschiedlichen Form der Beteiligung der AkteurInnen mit verschiedenen empirischen Methoden vorzunehmen, die der Situation der AkteurInnen jeweils angemessen war: Dies waren bei den ExpertInnen wegen des mehrere Monate zurückliegenden Entwurfsprozesses in der Entwicklungsgruppe die leitfadengestützten Experteninterviews, bei den MultiplikatorInnen und ReferentInnen im Vermittlungsprozess die teilnehmende Beobachtung und bei den NGO-Angehörigen die schriftliche Befragung. Denn es war in diesem Forschungsvorhaben auch der Plan, den gesamten Prozess der Leitbildentwicklung von der Erarbeitung der ersten Entwürfe über die Diskussionen in den Gremien und mit der Mitgliedschaft - und hier besonders den Vermittlungsprozess - bis zur endgültigen Verabschiedung eines neuen Leitbildes zu erforschen. Die

gewählten verschiedenen Methoden der Datenerhebung schienen auch deshalb angemessen, weil das Agieren der verschiedenen AkteurInnen jeweils von einem ganz anderen Standpunkt aus erforscht wurde: die ExpertInnen in den Leitbildentwicklungsgruppen lange nach ihrer Aktivität, die MultiplikatorInnen bzw. ReferentInnen mitten im Vermittlungsprozess und die AdressatInnen des neuen Leitbildes nach den Veranstaltungen der Leitbildvermittlung und -diskussion.

1. Datenerhebung in den verschiedenen Phasen der Leitbildentwicklung

Die drei hauptsächlichen Phasen bis zur vollen Wirkungsentfaltung eines Leitbildes sind, wenn man die ersten Äußerungen von Einzelpersonen zur Leitbildnotwendigkeit und die Zwischenphase einer medialen Aufbereitung des endgültigen Leitbildes außer Acht lässt, folgende:

- Die Phase der Entwicklung von ersten Entwürfen durch sogenannte Leitbild-ExpertInnen (2.),
- die Phase der Vermittlung und Verabschiedung der Leitbildentwürfe in und mit einem möglichst großen Kreis von NGO-Angehörigen (3.) und
- die Phase der Vermittlung und Präsentation des neuen Leitbildes in der Öffentlichkeit.

In dieser Untersuchung wurden die Entwicklungs- und Vermittlungsprozesse in den beiden ersten Phasen empirisch untersucht und einer Bewertung unterzogen, während eine Erforschung der Wirkung von NGO-Leitbildern in der Öffentlichkeit der Zukunft überlassen bleibt.

2. Qualitativ aufbereitete Experteninterviews zu den Leitbildentwürfen aus den untersuchten NGOs

2.1. Individuelle Intentionen der leitbildentwickelnden Personen

Schon in den Vorgesprächen mit den in Frage kommenden ExpertInnen für eine Leitbildentwicklung, aber auch in den Interviews selbst waren unterschiedliche persönliche Intentionen und Ziele dieser Personen für ihre Teilnahme am Leitbild-

entwicklungsprozess deutlich geworden. Diese persönlichen Vorstellungen für den Entwicklungsprozess eines neuen Leitbildes sind natürlich im individuellen Werdegang des Einzelnen auf seinem Weg in die NGO hinein, aber auch in einer persönlichen Schwerpunktsetzung und Ausgestaltung der Arbeit für die NGO selbst begründet. Die interviewten LeitbildexpertInnen waren sich bewusst, dass ihre persönlichen Intentionen auch ihre Arbeit zum Entwurf eines neuen Leitbildes beeinflusst haben. Denn das politische und gesellschaftliche Umfeld, aus welchem sie in der Vergangenheit zu ihrem jetzigen NGO-Engagement gekommen sind, habe natürlich schon vor ihrem Engagement ihr politisches Denken geprägt. Und das wiederum sei beeinflusst gewesen von den politischen Ereignissen jener Zeit, zu der sie sich damals in der NGO engagiert und zu einer Führungsperson entwickelt haben:

"...weil ich ja als ein „ost-sozialisierter“ - wie man das so schön sagt – Mediziner einen anderen Zugangsweg hatte als ihn die Bundesdeutschen hatten. ... Denn das, was ab 83 in der internationalen Politik, Rüstung, Nachrüstung, SS 20, Pershings usw. in der Debatte lief, war einfach die Erkenntnis, dass ein atomares Kriegsgeschehen medizinisch nicht in irgendeiner adäquaten Weise behandelbar ist. (Zeile 9-15)...Und das schien mir oder schien uns im Osten insbesondere, glaube ich, auch eine Möglichkeit zu sein, diese erstarrten Feindbilder, Blöcke ein bisschen aufzuweichen und darauf hinzuweisen, dass also vertrauensbildende Maßnahmen und Dialoge nicht nur sinnvoll, sondern überlebensnotwendig sind." (Zeile 24-27)
(Dipl. med. Krämer)*

Man erkennt hier, dass der DDR-Arzt Herr Krämer über die Ablehnung der militärischen und zivilen Nutzung der Atomkraft hinausgehend sich durch seine Arbeit in der IPPNW auch eine Aufweichung des im sogenannten kalten Krieg entstandenen starren Ost-West-Feindbildes erhofft, was bei seinen West-Kollegen zwar auch gewollt war, aber nicht so zentral im Mittelpunkt des politischen Engagements stand. So konnten sich aus den verschiedenen biografischen Elementen der NGO-Karriere einzelner Führungspersonen, die zur Entwicklung eines neuen Leitbildes zusammen gekommen waren, auch unterschiedliche thematische Schwerpunkte herausbilden,

* Name geändert

die die einzelnen Teilnehmenden in der Entwicklungsgruppe auch im Erarbeitungsprozess für ein neues Leitbild verfolgt haben:

*"Ich hab', glaub ich, 1992 den Landesverband Brandenburg gegründet, 91/92. Da war ich auf der Bundesebene noch nicht aktiv. Das ging erst später los. Ich glaub' so Mitte der neunziger Jahre. Und Mitte der neunziger Jahre war ich dann auch im Bundesvorstand und da habe ich, also spätestens von diesem Moment an, habe ich sehr stark versucht, das auch in diese Richtung zu beeinflussen. Ich glaube, das kann man unbescheiden sagen, dass ich da schon auch 'nen ganz erheblichen Anteil daran habe. Weil mich das am Verein sehr gestört hat - vorher, also dieses quasi Kämpferische und – also auch Kompromisslose. Nicht wahr, das ist etwas, was mich sehr gestört hat."
(Frau Kollenberg, Zeile 66-74)**

Auch Frau Kollenberg, die in ihrem Hauptberuf Koordinationsaufgaben zwischen staatlichen Stellen und Umweltschutzgruppen wahrnimmt, bringt also in ihr NGO-Engagement eine eindeutige Positionierung für einen eher vermittelnden statt konfliktfördernden Arbeitsstil ein. Solche persönlichen - manchmal zu den KollegInnen sehr gegensätzlichen - Zielsetzungen, häufiger aber auch nur graduellen Unterschiede in den Intentionen der ExpertInnen waren in den Anfangsphasen der Interviews deutlich zu erkennen. Um sie einerseits bei der Auswertung nicht zu unterschlagen, andererseits aber das Gemeinsame und Verbindende an den Leitbildentwürfen der ExpertInnen seiner Bedeutung entsprechend explizieren und darstellen zu können, musste eine Technik der Interviewanalyse zur Anwendung kommen, mit deren Hilfe auch die biografischen Kontexte und politischen Meinungsvarianten der Interviewten Eingang in die Analyse der Leitbildentwürfe finden konnten; denn die Intentionen der einzelnen ExpertInnen gehörten zumindest teilweise zu dem, "... was in dem Text (der Gesamtschau des Prozesses, R.M.) nicht vorkommt"²⁴¹ oder oft nur latent angedeutet wird:

"Ich habe sehr früh angefangen, für die Menschenrechte zu arbeiten ... habe dann während meiner Studienzeit sehr intensiv als Flüchtlingsreferentin gearbeitet und mich hat immer gewundert, warum die wirtschaftlich-sozialen Menschenrechte keine Rolle spielen. Und dann habe ich durch Zufall gelesen,

* Name geändert

²⁴¹ Mayring, Philipp, Einführung in die Qualitative Sozialforschung, (2002), Seite 114

... ehrenamtliche Mitarbeiterinnen gesucht bei einer Organisation für „Das Recht sich zu ernähren“. So, ich habe Wirtschaft studiert. Das war, dieses Recht, sich zu ernähren, das war genau das, was mich eigentlich auch angetrieben hat, überhaupt Wirtschaft zu studieren. Gut. Bin ich hingegangen und hab' ich mir alles angeguckt und dann habe ich mitgearbeitet."

*(Frau Sander, Zeile 203-213)**

Man kann sicher annehmen, dass diese Verknüpfung des politischen Interesses mit ihrem Studium bei Frau Sander tatsächlich entscheidend mit dazu beigetragen hat, ihre Zielstrebigkeit in der praktischen Verwirklichung ihres NGO-Engagements so zu verstärken, dass sie auch in der Leitbilddiskussion ihre Intentionen massiv vertreten hat. Ihr biografischer Kontext hat sich also indirekt auf den Inhalt und den Grundtenor des Leitbildentwurfs ihrer NGO ausgewirkt, weil sie ihre Grundeinstellung in den Diskussionen der Gruppe vertreten hat. Und obwohl die ExpertInneninterviews alle mit demselben erprobten Interviewleitfaden geführt wurden, hatten die Schilderungen der ExpertInnen zu ihren persönlichen Intentionen häufig ein ganz unterschiedliches Konkretionsniveau, je nach Ausprägung und Bedeutung ihrer persönlichen Intentionen in einem bestimmten Thema. So wurden die Antworten auf gleiche Fragen von den Befragten mal mit einer ausführlichen Schilderung prägender persönlicher Erlebnisse garniert und begründet, bei anderen waren die Antworten kurz, knapp und auch nach einer gewissen Logik strukturiert, aber kaum von persönlicher Betroffenheit gekennzeichnet oder und mit persönlicher Erfahrung begründet.

2.2. Empirische Auswertung der Interviews: Qualitative Inhaltsanalyse

Also war es wegen der Erfassung solcher qualitativer Aussagen notwendig, dass statt eines rein quantitativen Auszählens und Zuordnens von Leitbildaussagen und Personen besser eine qualitative Form der Auswertung zur Anwendung kommen musste, die in ihrer Analyse auch individuelle Leitbildintentionen der ExpertInnen und deren "latente Sinnstrukturen"²⁴² erfassen und dokumentieren konnte. Mit der *Qualitativen Inhaltsanalyse*, die sich ursprünglich aus der systematischen (rein

* Name geändert

²⁴² Mayring, Philipp (2002), ebenda

quantitativen) Auswertung von massenmedialen Produktionen entwickelt hat²⁴³, bot sich eine solche Methode an, mit der die ExpertInneninterviews nach systematischen Gesichtspunkten auch qualitativ analysiert werden konnten. Die Qualitative Inhaltsanalyse wurde aus ihrer Vorgängermethode weiterentwickelt, weil die anfangs rein quantitativen Analyseinstrumente zur Bewertung von Motiven, Reichweiten und Stärke der Aussagetendenzen bei Radiosendungen und Zeitungsartikeln (eben die quantitative Inhaltsanalyse) seit den 1950er Jahren als nicht mehr ausreichend angesehen wurden, um z.B. in psychologischen, geschichtswissenschaftlichen oder anderen sozialwissenschaftlichen Texten (Interviews, Befragungen, historische Zeitdokumente) Erkenntnisse über biografische Hintergründe, über Sinnzusammenhänge textlich nicht verbundener Aussagen, über die hinter den Aussagen stehenden Motive oder - wie in unserem Fall - auch über den Grad der Gemeinsamkeit in den Leitbildvorschlägen innerhalb der Entwicklungsgruppe zu gewinnen. So wurde aus der quantitativen die qualitative Inhaltsanalyse als eine strukturierte und regelhafte Methode der Textanalyse entwickelt²⁴⁴, mit deren Hilfe auch die Interviews der ExpertInnen dieser Untersuchung aufbereitet werden konnten.

Entsprechend der von *Mayring*²⁴⁵ formulierten Grundschriffe der Inhaltsanalyse wurden aus der zentralen Fragestellung der Interviews "Unter welchen Bedingungen ist in Ihrer NGO ein Leitbildentwurf entstanden?" das *Ziel der Analyse* abgeleitet und festgelegt: nämlich den Prozess der Entwicklung eines Entwurfs für ein neues Leitbild der jeweiligen NGO offen zu legen. Die einzelnen Prozessvariablen der Leitbildentwicklung in den jeweiligen NGOs sollten dann miteinander verglichen werden. Die Hauptprozessvariablen waren in diesem Fall

- der "Entwicklungsprozess", seine verschiedenen Phasen und seine Dynamik,
- die "entwickelnden Personen" als AkteurInnen (2) und
- die "Qualitätskriterien des fertigen Leitbildentwurfs" (3),

die aus den Interviewaussagen abgeleitet und bereits in Kapitel III.4. als Hypothese dargestellt wurden. Diese drei Hauptvariablen haben auch alle einzelnen Themengebiete des Interviewleitfadens²⁴⁶ bestimmt, der für die Interviews verwendet

²⁴³ Berelson (1952); Lisch/Kriz (1978); Krippendorff (1980); Merten (1983); nach Philipp Mayring (2002), ebenda

²⁴⁴ Ulich, D., Haußer, K., Mayring, P., Strehmel, P., Kandler, M. und Degenhardt, B., Psychologie der Krisenbewältigung. Eine Längsschnittuntersuchung mit arbeitslosen Lehrern (1985)

²⁴⁵ Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze] - Forum Qualitative Sozialforschung [Online Journal] (Juni 2000)

²⁴⁶ vgl. Anlage 2: Interviewleitfaden

wurde. Damit wurde sichergestellt, dass auch alle Interviews nach dem gleichen Ablaufmodell stattfinden konnten. Dann wurden beim ersten Durcharbeiten der transkribierten Interviews durch *induktive Kategorienbildung* aus dem Text heraus Kategorien entwickelt, deren Schema das folgende Beispiel verdeutlicht:

<u>Expertenaussagen zu einem Vorläuferleitbild</u>	
<u>Codierung</u>	<u>Kategorien</u>
I.1.	nicht vorhanden
I.2.	vorhanden
I.2.1	als Ganzes, schriftlich fixiert
II.2.2	als nicht verabschiedeter Entwurf / als Satzungsauszug
II.2.3	als Einzelelemente
II.2.3.1	konkret (auch Alleinvertretungsanspruch)
II.2.3.2	abstrakt

Abb. 10: Beispiel für Kategorienentwicklung und Codierung nach Mayring (2000)

Diese Kategorien sollten zum Einen die von den ExpertInnen im Interview angesprochenen einzelnen Variablen des Entwicklungsprozesses aufnehmen und zum Anderen die personenbezogenen Aspekte der AkteurInnen als solche und die Kriterien für die Qualität eines neuen Leitbildes erfassen²⁴⁷. Im wiederholten Durcharbeiten der Interviewtexte wurden möglichst alle, auch scheinbar nebensächliche Aussagen der ExpertInnen zum Entwicklungsprozess des Leitbildentwurfs und ihrer Rolle darin unter bereits vorhandene Kategorien subsumiert bzw. als neue Kategorien abgebildet. In der Folge entstand bei jedem Materialdurchgang ein immer abstrakteres und "dichteres" System von Kategorien und Unterkategorien der Prozessvariablen; diese Analyseschritte wurden so lange wiederholt, bis alle Aussagen in den Interviews sicher zugeordnet waren und zum Schluss eine hohe Reliabilität gegeben war. Dann wurden die Kategorien zusätzlich codiert mit dem Ziel, sie später in Tabellen zusammenzufassen und darzustellen zu können. In

²⁴⁷ vgl. Anlage 5: Kategorienkatalog für den Prozess, die AkteurInnen und die Qualität neuer Leitbilder

diesen Grafiken war es dann auch möglich, quantitative Aspekte deutlich zu machen. So konnte schließlich eine inhaltliche Zusammenfassung und Strukturierung der ExpertInneninterviews erreicht werden.

2.3. Vorläuferleitbild

Bei der Anfrage der NGOs zur Beteiligung an dieser Untersuchung hatten einige von ihnen eine Mitarbeit abgelehnt mit dem Argument, dass ihre Ziele in der Satzung festgelegt seien und sie deswegen kein Leitbild bräuchten. Die Argumente für die Erarbeitung und Präsentation eines Leitbildes waren für sie nicht überzeugend. Und auch die letztendlich beteiligten NGOs waren nicht danach ausgesucht worden, ob sie vor der Erarbeitung des zur Zeit entwickelten Leitbildes schon ein *Vorläuferleitbild* hatten, sondern lediglich nach der Anforderung, dass sie überhaupt im Untersuchungszeitraum an der Entwicklung eines Leitbildes - egal ob neu oder überarbeitet - arbeiteten. Denn die Vermutung war, dass ein Vorläuferleitbild Hinweise auf die Einbettung des jetzigen Leitbildprozesses in die Historie der NGO geben und einige Erklärungen zum Agieren der jetzigen Entwicklungsgruppe für ein neues Leitbild liefern könne. Außerdem könnten Informationen über ein Vorgängerleitbild und seine EntwicklerInnen sowie Erkenntnisse über die jetzige Mitarbeit der Interviewten etwas über das Vorhandensein einer gebündelten Leitbilderfahrung in der aktuellen Entwicklungsgruppe aussagen; so war die Annahme. Es stellte sich heraus (vgl. Tab. 1), dass es nur bei EIRENE ein komplettes und schriftlich fixiertes Vorläuferleitbild unter dem Namen "Quo vadis" gab, das im Untersuchungszeitraum zur Überarbeitung anstand. Und einer der jetzigen Entwickler hatte auch schon am ersten Leitbild von EIRENE mitgearbeitet, so dass er diese Erfahrung in den aktuellen Entwicklungsprozess mit einbringen konnte. In den anderen NGOs gab es zwar kein solches komplettes und schriftlich fixiertes Vorläuferleitbild; aber es fanden sich schon lange gültige Grundsätze, die man als einzelne, nicht verbundene Leitbild-Elemente bezeichnen kann. Die Leitbildentwicklungsgruppe fand solche Leitbild-Elemente als Ideen für ein künftiges Leitbild vor, die innerhalb der NGO schon länger in der Diskussion waren:

	1. nicht vor- handen	2. vorhan- den				
			2.1. als unvollständiger Entwurf		2.2. gelebtes Beispiel	2.3. als komplettes LB bisher gültig
			2.1.1. konkrete LB-Elemente	2.1.2. abstrakte LB-Ideen		
ADFC	X teils	X teils	• Satzungsziele des ADFC • Fahrrad als Verkehrsmittel d. Zukunft • Innerstädtische Radwegweisung • Radfernwegenetz • Radverkehrsanteil erhöhen • <u>die</u> Organisation für Radfahrer • sich um alle Bedürfnisse von Radfahrern kümmern • stärkste und beste Organisation für Radfahrer	• polit. Forderungen stellen • ADFC-Ziele unstrittig • mehrere Entwürfe für Grundsatzprogramm • 3-Säulen-Idee: Engagement (polit.)-Service-Kontakte		
IPPNW		X	• <u>Ärzte gegen..</u> • ..Atomwaffen in Europa • ..Atomenergie im zivilen Bereich und <u>für..</u> • ..Frieden schaffen ohne Waffen!	• Konflikte mit Altmitgliedern um verändertes LB • Frieden als Menschenrecht (i.d. früheren DDR) • Ärzte in sozialer Verantwortung		
EIRENE		X	• Versöhnung • Gerechtigkeit • Gewaltfreiheit • Linderung von Not • Einheitsgehalt • Internationalität • Ökumene		<u>Führungspers:</u> - leben Gewaltfreiheit - führen christliches Leben - praktizieren Ökumene	Papier "Quo vadis"
FIAN		X	• Kriterien für Justiziabilität • Verhaltenscodices • fact-finding-missions	• Ansätze zur Prioritätensetzung	• Fallarbeit als Methode • Propagierung von Ernährungslehre	

Tab. 1: "Vorläuferleitbild"

Gemeint waren hier inhaltliche Maximen oder Grundsätze der NGO, die zwar für die Mitglieder von hoher Bedeutung waren und als gültig angesehen wurden, die aber eben nicht in "güldene Lettern gegossen" waren. Sie sind auch in keiner Satzung zu finden. Die Interviewten berichteten davon, dass solche Maximen auf Versammlungen immer wieder besonders betont wurden und noch werden; sie würden auf Wandzeitungen in Fortbildungsseminaren verwendet, sie würden in öffentlichen Vorträgen der Zuhörerschaft präsentiert und sie bildeten häufig die inhaltliche Basis für politische Forderungen in Positionspapieren und auf Werbeflyern. Als Beispiel für eine solche in der Luft liegende Leitbild-Idee kann das immer wieder intern diskutierte Ziel der Ärztevereinigung IPPNW gesehen werden, als NGO nach der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten im neuen Leitbild der vereinigten, aber bis dato aus zwei deutschen Sektionen bestehenden NGO auch die wichtigsten Leitbild-Elemente aus den ehemals beiden deutschen

Sektionen zu verankern. So wurde dem Namen "Deutsche Sektion der Internationalen Ärzte für die Verhütung des Atomkrieges" die Ergänzung "Ärzte in sozialer Verantwortung" hinzugefügt. Ein anderes Beispiel war das erklärte Ziel einer NGO, eines Tages über so gute Kontakte in die Politik, zur Wirtschaft oder zu den Medien zu verfügen, dass man jederzeit als ernst zu nehmende pressure group für ein bestimmtes Interesse wahr genommen werden würde. Dies war beim ADFC zu beobachten.

2.4. Anlässe für die Entwicklung eines Leitbildes

Zwar können ein Vorläuferleitbild oder fragmentarische Leitbild-Elemente eine brauchbare Grundlage für ein neues Leitbild sein, aber bei den untersuchten NGOs bedurfte es doch in allen Fällen eines zusätzlichen konkreten *Anlasses für die Entwicklung eines neuen Leitbildes*. So haben die Interviewten bezogen auf ihre NGOs durchweg einen realen Grund dafür benannt, der aber in ganz verschiedenen Feldern lag. Auf jeden Fall ist ein dramatischer Spendeneinbruch als Begründung für eine Revision der eigenen Ziele schneller identifiziert und gerechtfertigt als das mühsame Sezieren eines längeren Prozesses von kleineren Fehlentwicklungen, das letztendlich zur Entwicklung eines neuen Leitbildes führt. Aber auch einem besonderen auslösenden Ereignis sind in der Regel schon Geschehnisse vorangelaufen, die bei genauem Hinschauen bereits als Indizien für Diskrepanzen zwischen Zielen und Handeln hätten identifiziert werden können. Und es waren nicht nur 'negative' Ereignisse wie ein Streik der Freiwilligen bei EIRENE oder eine dramatische Verringerung der materiellen Ressourcen bei FIAN ein Anlass, sich Sorgen um die Zukunft der eigenen NGO zu machen und an die Erarbeitung eines neuen Leitbildes zu denken. Beim ADFC und bei der IPPNW war der Anlass für ein neues Leitbild in verschiedenen Gründen zu finden, nämlich einer prozesshaften Veränderung leitbildbestimmender Faktoren in mehreren Bereichen:

- a) es hatten sich die politisch/gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändert,
- b) die formalisierte interne Diskussion hatte zu einer Verschiebung der politischen Zielsetzung und in der Folge zur Entwicklung eines neuen Leitbildes geführt oder
- c) innerhalb der Mitgliedschaft hatten sich Veränderungen ergeben.

	1. aus konkretem Anlass	2. aus prozesshafter Veränderung leitbildbestimmender Faktoren			3. als selbst gestellte Aufgabe
		2.1. Veränderung polit./gesellschaftl. Rahmenbedingungen	2.2. interne Diskussionen über die Veränderung der Ziele	2.3. Veränderungen innerhalb der Mitgliedschaft	
ADFC		• besserer Zugang zur Politik seit MdB im Vorstand • VS-Beschlüsse, nach denen sich plötzlich die polit. Situation veränderte - aber keine Anpassung der Beschlüsse	• früher: steife und formale Vereinskultur (= Frust) • Strategiediskussionen und Leitanträge auf der HV	• steiles Wachstum und Stagnation der Mitgliederzahlen innerhalb von 15 Jahren • Veränderung insofern, dass Mitglieder und Ortsgruppen die Themen nach dem Spaßfaktor wählen konnten (früher nicht!)	
IPPNW		• Wandlung von einer 1-Punkt-Bewegung ("gegen Atomkrieg") zu einer NGO mit mehreren Themenschwerpunkten		• Neue Mitglieder setzen neue Themenschwerpunkte, z.B. Zusammenschluss des westdeutschen und des DDR-Zweiges von IPPNW	
EIRENE	• Ausgangspunkt war die Krise, die durch einen Streik der Freiwilligen entstanden war	• Anlass des Streiks war die zentrale Diskussion um des Grundverständnis "Ist christlicher Glaube oder politisches Engagement die Basis von EIRENE?"	• Mehrjährige Diskussionen über bisher gültige Grundsätzen • z.Zt. Überarbeitung des Leitbildes • immer wieder Anfragen aus dem Kreis potentieller Freiwilliger	• Diskussionen zwischen Gründern und jungen Freiwilligen	• Betrachtung als historischen Prozess, der weiter fortgeführt werden soll
FIAN	• Verringerung der materiellen Ressourcen	• Ausrichtung der Ziele an den aktuellen entwicklungspolitischen Diskussionen	• regelmäßige Aktualisierung der Strategie auf der JV • Grundsatzfragen (z.B. Arbeitsweisen, Prinzipien) immer wieder thematisieren	• Neue Mitglieder und Ortsgruppen lehnen z.T. alte Prinzipien ab (Beispiel: Fallarbeit)	• Wird als kontinuierliche Aufgabe gesehen

Tab. 2: "Anlässe für ein Leitbild"

Eine *Veränderung der politischen Rahmenbedingungen* hatte sich für den ADFC dadurch ergeben, dass eine Bundestagsabgeordnete in den Vorstand gewählt wurde und sie dort natürlich Informationen über politische Absichten von Regierung und Opposition einbringen konnte. Durch diesen besseren politischen Kontakt aus dem Vorstand heraus war es möglich geworden, bestimmte Ziele wirksamer zu verfolgen als bisher und in der Folge davon das eigene Leitbild entsprechend anzupassen. Ein anderes Beispiel einer veränderten gesellschaftlichen Situation hatte sich in den 1990-er Jahren für die Ärzteorganisation IPPNW nach der deutschen Wiedervereinigung ergeben, als die beiden ehemals selbständigen deutschen Sektionen der

IPPNW nun zusammengeführt wurden und in der Folge aus zwei ehemaligen 1-Punkt-Organisation ("gegen den Atomkrieg" im Westen und "für Frieden und Abrüstung" im Osten) eine NGO mit mehreren Themenschwerpunkten (zusätzlich jetzt "Ärzte in sozialer Verantwortung") wurde. Als ein Beispiel für eine prozesshafte *Veränderung innerhalb der Mitgliedschaft* können die Diskussionen zwischen neuen, jungen Freiwilligen und der Generation der Gründerinnen des Friedensdienstes EIRENE gelten, in denen von den Jungen dem christlichen Glauben als wichtigste Basis der Arbeit bei EIRENE das politisch orientierte Engagement als Basis entgegengesetzt wurde. Ähnlich ist es bei der Menschenrechtsorganisation FIAN gewesen, wo neue Mitglieder und Ortsgruppen es abgelehnt hatten, nur nach den alten, bewährten Prinzipien der "Fallarbeit" zu arbeiten, sondern wo man begann, auch ohne Fall-Bindung politische Ziele zu verfolgen. Ein anderes Beispiel für eine innere Weiterentwicklung einer NGO kann man auch in der folgenden Schilderung sehen, in der von der Verwandlung einer eher steifen und formalen Diskussionskultur in eine lebendigere Vereinskultur berichtet wird:

"...und die dann auch tatsächlich angedroht haben, sich zurückzuziehen und das sicherlich auch gemacht hätten. Und es hat uns ja - also wenn ich jetzt vom Bundesvorstand spreche - hat uns ja selber auch keinen Spaß gemacht. Und es ist auch ein langer und zäher Prozess, sich dann von sagen wir mal, den sogenannten Störern zu lösen und auch ein langer Prozess, das zu erkennen. Das hat auch – da hat's auch externe Berater gegeben und so. Und ich persönlich erinnere mich schon an eine Hauptausschusssitzung. Ich kann jetzt nicht mal genau sagen, wann die war... Aber da habe ich auch gedacht, also wenn es so weitergeht, dann – dann machst du das nicht mehr mit. Aber da waren wir eigentlich – da ging es auch nie um die Ziele des Vereins, sondern da ging's immer um Sachen wie Finanzen, oder wie man die Mittel verteilt oder so. Also um die ... Und dann sind die Ziele natürlich mittelbar mit dieser Veränderung auch beeinflusst worden, weil also 'ne andere Vereinskultur natürlich auch mitunter dazu führt, oder dazu führen kann, dass man sich darüber auch ganz anders unterhält, ne, und man dann auch zu ganz anderen Erkenntnissen kommt. Und dann hat sich natürlich mit dieser Veränderung des ADFC der Zugang zur Politik sehr stark verändert. ... Und damit ändern sich, sprich: werden viel anspruchsvoller natürlich auch die

Ziele, ne ... Das hätten wir ja früher nie erreichen können, also Dinge, die wir heute schaffen."

(Frau Kollenberg, Zeile 118-137)

Frau Kollenberg nennt vor allem ihre eigene Frustration über die damalige motivationstötende Diskussionskultur, aber auch den Frust von anderen Führungspersonen als Grund dafür, etwas an der Kultur des Miteinanders in der Gremienarbeit zu verändern. Sie beschreibt zwar nicht konkret den Weg der Veränderung, aber sie betont in ihrer Schilderung, dass etwas verändert wurde. So kann z.B. durch eine kreativere Sitzungsleitung, durch aktivere Mitgliederbeteiligung oder insgesamt lebendigere Veranstaltungen in bisher tristen Gremien eine neue Kommunikationskultur in einer NGO geschaffen werden. Das wiederum kann den Boden für aktuellere Strategiediskussionen und mutigere Leitanträge auf den Versammlungen bereiten - so wie beim ADFC geschehen. Ein anderer Weg ist die Institutionalisierung einer Leitbilddiskussion in der Form, dass Grundsatzfragen (Arbeitsweisen, Prinzipien etc.) auf jeder Jahresversammlung im Rahmen eines Extratagesordnungspunktes thematisiert werden, wie das die Leitbildentwickelnden von der Organisation FIAN berichtet haben. Wenn von der Mehrheit der Mitglieder bei FIAN und EIRENE *Leitbilddiskussionen als selbst gestellte Aufgabe* als wichtig empfunden wurden, dann gehört das zum Selbstverständnis dieser Organisationen. Allerdings geschieht das Gegenteil davon, wenn nämlich Leitbilddiskussionen ohne Anlass zu einem hohlen Ritual werden, weil einfach das Bedürfnis danach bei der Mehrheit der NGO-Angehörigen nicht vorhanden ist und man andere Ziele verfolgt wie z.B. eine ständige gegenseitige Solidarisierung oder einen bestimmten gesellschaftlichen Status. Ein Schluss lässt sich ziehen: Egal ob der Anlass für die Neuentwicklung des Leitbildes innerhalb oder außerhalb der NGO zu finden ist, notwendig sind auf jeden Fall eine wache Führung und kritische Mitglieder, die sich energisch zu Wort melden, wenn sie Anzeichen dafür erkennen, dass ihre NGO orientierungslos zu werden droht.

2.5. Einfluss und Kompetenzen der ExpertInnen im Leitbildentwicklungsteam

Natürlich haben die *Persönlichkeiten der EntwicklerInnen* das künftige Leitbild ihrer NGO geprägt. Man darf annehmen, dass ihre Delegation ins Entwicklungsteam ihrer herausgehobenen Position im NGO-internen Machtgefüge zuzurechnen war, auch wenn das von Einzelnen im Interview bestritten wurde. So war es aber auch als Auswahlkriterium für die ExpertInnenauswahl²⁴⁸ den AnsprechpartnerInnen in den NGOs vorgegeben worden. Dass die in dieser Untersuchung befragten Mitglieder der Entwicklungsteams aber mehrheitlich auf der Basis eines Führungsamtes (Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglied) in ihrer NGO an der Aufgabe der Leitbildentwicklung beteiligt waren, scheint der Normalfall zu sein.

	auf der Basis eines Amtes	extra zum Mitmachen aufgefordert	sich selbst der Aufgabe gestellt
ADFC	X, X	X	
IPPNW	X	X	X
EIRENE	X, X	X	
FIAN	X, X		X

Tab. 3: "Leitbildentwickelnde - der Grund ihrer Beteiligung"

Ihre Beteiligung kann man als das Funktionieren einer hierarchisch organisierten Arbeitsteilung begreifen nach dem Motto "Führungspersonen müssen auch mit neuen Ideen und Vorschlägen führen!" - also müssen sie auch an einem neuen Leitbild mitarbeiten. Andererseits kann dies auch ein Element der Stabilität sein, wenn diese Personen schon länger im Amt waren und sie neben dieser speziellen Aufgabe ihre bisherige Führungsfunktion weiter ausgefüllt haben. Und dass einzelne Führungspersonen aus verschiedenen Richtungen innerhalb ihrer NGO ausdrücklich zur Mitarbeit an der Leitbildentwicklung aufgefordert wurden, kann vermutlich ihrem internen Ruf als IdeengeberIn zugeordnet werden. Mit einem solchen Mandat im Rücken konnten sie im Entwicklungsteam gestärkt auftreten. Ein das Spektrum künftiger Leitbildideen erweiterndes Element waren aber sicher auch Personen im Entwicklungsteam, die ausdrücklich nicht wegen ihrer Machtposition, sondern wegen ihrer Erfahrung oder wegen großer persönlicher Erfolge im Dienst der NGO dort mitgearbeitet haben. Sie wurden im Einzelfall als herausgehobene TrägerInnen und MultiplikatorInnen einer spezifischen NGO-Identität angesehen und deswegen besonders als IdeengeberIn geschätzt. Auch diese Personen hatten durch geschicktes Agieren mit ihrem Ruf als "Guru" in der NGO die Möglichkeit, das künftige Leitbild

²⁴⁸ vgl. auch Anlage 1: Kriterienkatalog "ExpertInnenauswahl"

sehr stark zu prägen. In einer solchen Position haben sich drei Menschen in den untersuchten NGOs gesehen. Zwei weitere Personen (aus dem erweiterten Kreis des Führungspersonals) haben sich quasi selbst mandatiert und erfolgreich um die Mitarbeit im Leitbildentwicklungsteam beworben. Während eine von ihnen die große Sorge um die Zukunft der NGO als Motiv angab, hielt sich die andere Person als Vertreter einer größeren Minderheitengruppe innerhalb der NGO von sich aus für unentbehrlich.

Befragt nach ihrer Selbstzuschreibung bezüglich ihrer Stellung im Machtgefüge der NGO war ein Mitglied eines Entwicklungsteams davon überzeugt, von einer Mehrheit der Mitglieder seiner NGO als Führungspersönlichkeit anerkannt zu sein; eine andere Person glaubte von sich, als Gründungsmitglied der NGO besondere Verdienste erworben zu haben, die eine Mitarbeit im Leitbildentwicklungsteam recht-

	gruppenorientiert u. Teampayer in Gremien	selbst initiativ u. bisweilen Einzelkämpfer	anerkannte Führungspersönlichkeit	Gründungsmitglied mit Verdiensten
ADFC	X	X, X		
IPPNW	X, X	X		
EIRENE	X	X		X
FIAN	X		X	

Tab. 4: "Leitbildentwickelnde - ihre Stellung im Machtgefüge (Selbstzuschreibung)

fertigten. Die anderen Mitglieder der Entwicklungsgruppen bezeichneten sich als gruppenorientiert und vor allem aktiv als TeampayerIn in entsprechenden Gremien oder aber auch als EinzelkämpferIn, die immer wieder selbst die Initiative zum Anstoß einer Leitbilddiskussion ergriffen hätten.

Wenn es in einer NGO um die Frage geht, welche Personen aus der Organisation am ehesten mit der Entwicklung eines neuen Leitbildes betraut werden sollten, würde man sicher nur die Besten für diese Aufgabe bestimmen wollen. Nur woran sind die Besten zu erkennen? Welche Leitbildkompetenzen²⁴⁹ müssen die sogenannten "Besten" haben, wenn sie ins Entwicklungsteam gehen sollen? Zwar kann die Dauer einer - ehrenamtlichen oder beruflichen - Tätigkeit in einer NGO oder die Ausübung einer höheren Funktion innerhalb der NGO ein wichtiges Kriterium sein; aber sie sollte deswegen kein alleiniges Kriterium sein, weil die Dauer der

²⁴⁹ Unter Leitbildkompetenz können in Anlehnung an F.E. Weinert (Hrsg.) "Leistungsmessung in Schulen" (2001) zunächst einmal pauschal die kognitiven, sozialen und emotionalen Kompetenzen verstanden werden, über die Personen verfügen müssen, die ein Leitbild verstehen und es fortentwickeln sollen.

Organisationszugehörigkeit wenig über inhaltliche *Kompetenzen für die Aufgabe als Leitbildentwickelnde* aussagt. In der vorliegenden Untersuchung wurde deshalb davon ausgegangen, dass die Mitglieder der Entwicklungsteams nach ihrer Erfahrung sicher die Experten dafür sind, welche fachlichen und inhaltlichen Kenntnisse, welche sozialen Erfahrungen in der NGO und welche emotionalen (Erfolgs-)Erlebnisse ihnen am meisten bei ihrer Aufgabe genutzt haben. Um einer subjektiven Fehleinschätzung oder Überhöhung eigener Kompetenzen bei den Interviewten von vornherein zu begegnen, wurden sie deshalb zunächst nach den Kompetenzen befragt, die Andere in der NGO ihnen bei der Delegation in die Entwicklungsgruppe zugesprochen haben. Diese Fremdeinschätzung ihrer Leitbildkompetenz durch Dritte aus dem inneren Bereich der NGO wurde ergänzt durch die Aufforderung an die Interviewten, für die Leitbildentwicklung hilfreiche Kompetenzen der anderen Personen ihres Entwicklungsteams zu benennen. Denn die bei anderen Teammitgliedern vorhandenen Leitbildkompetenzen würden ja das Kompetenzspektrum fast der gesamten Entwicklungsgruppe widerspiegeln. Bei dieser Exploration der den einzelnen ExpertInnen von Dritten zugeschriebenen Leitbildkompetenz und der erlebten Leitbildkompetenz der anderen Mitglieder des Entwicklungsteams wurden insgesamt 13 Kompetenzbereiche identifiziert, wie die folgende Tabelle zeigt:

	ADFC	IPPNW	EIRENE	FIAN
1. erfahren in Vereinspolitik	X	X, X	X	X, X
2. erfahren mit internen NGO-Prozessen	X	X, X, X		
3. Fähigkeit zu delegieren	X, X			
4. Kommunikator m. Integrationsfähigkeit	X, X	X, X, X	X	X, X
5. Motivator		X		
6. sensibel für organisationales Lernen	X		X	X
7. besondere Fachkenntnis im NGO-Thema	X	X, X	X, X, X	X, X
8. Fähigkeit zum selbst- und NGO-kritischen Denken	X, X, X	X, X	X, X	X
9. diskussionsfreudig und kämpferisch	X	X		
10. lernfähig und flexibel	X, X	X, X		X
11. Fähigkeit zu visionärem Denken		X		
12. für das NGO-Thema brennen		X	X, X	
13. Innere Distanz zum NGO-Thema				X

Tab. 5: "Leitbildentwickelnde und ihre Kompetenzen"

Es bot sich an, diese verschiedenen Kompetenzen nun zwei übergeordneten Kompetenzbereichen zuordnen. Einmal einer Kompetenzgruppe, der berufliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, fachliche Eignung und inhaltliche Kenntnisse der

Leitbildentwickelnden Person zuzurechnen sind. Es handelt sich um eindeutig personenbezogene Kompetenzen, die natürlich auch in anderen Lebensbereichen der ExpertInnen außerhalb der NGO eingesetzt werden können. Andere Kompetenzen kann man einer Kompetenzgruppe zuordnen, in der es eher um die Gestaltung von Beziehungen zwischen den LeitbildexpertInnen und den anderen Menschen innerhalb der NGO geht. Bei der ersten Gruppe kann man von Fachkompetenzen sprechen, die letzteren können als Relationskompetenzen bezeichnet werden.

Diese definitorische Eingrenzung von Leitbildkompetenzen ist im Rahmen der Inhaltsanalyse der Interviews immer nur unter Bezug auf das Leitbildthema und auf die konkreten Personen bezogen zu verstehen. Dennoch können diese Kompetenzen den Betroffenen auch in anderen Lebensbereichen außerhalb der NGO von Nutzen sein, vor allem auch in einem anderen gesellschaftlichen Engagement. Als für die Leitbildentwicklung besonders wichtige **Fachkompetenzen** der befragten ExpertInnen konnten exploriert werden:

- Erfahrung in der Vereinspolitik (6x)
- Fähigkeit zu delegieren (2x)
- Kommunikations- und Integrationsfähigkeit (8x)
- Motivationsfähigkeit (1x)
- Diskussionsfreude und kämpferischer Einsatzwille (2x)
- Lernfähigkeit und Flexibilität (5x)
- Fähigkeit zu visionärem Denken (1x)

Allerdings beinhalten die Kommunikations- und Integrationsfähigkeit sowie die Motivationsfähigkeit auch einen großen Anteil Beziehungsgestaltung, so dass man sie gleichzeitig auch zu den Relationskompetenzen zählen kann.

Auffällig ist auf jeden Fall, dass visionäres Denken nur von einem Befragten als Leitbildkompetenz genannt wurde, obwohl doch gerade das Denken in Visionen für die Erarbeitung zukunftsweisender Leitbilder unverzichtbar erscheint. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass sich bei etablierten NGOs die Weiterentwicklung ihrer Leitbilder unter einer Art Praxisfilter doch mehr an den bestehenden, alten Leitbildern orientiert, während neu entstehende NGOs eher versuchen, weit in die Zukunft weisende, eben visionäre Leitbilder zu entwickeln. Ein weiteres diese These

stützendes Indiz könnte auch die relativ häufige Nennung der Fachkompetenz "Erfahrung in der Vereinspolitik" sein, die ja im Normalfall in der eigenen NGO erworben worden sein muss. Da in den Interviews sehr intensiv über das interne Geschehen in der eigenen Organisation gesprochen wurde²⁵⁰, kann davon ausgegangen werden, dass die befragten LeitbildexpertInnen ziemlich genau über die Regeln und Funktionsweisen ihrer NGO Bescheid wussten, um vorhersagen zu können, wie sie wahrscheinlich auch künftig funktionieren wird. Denn eine Sensibilität dafür zu haben, was den Mitgliedern mit einem neuen Leitbild zugemutet werden kann und was nicht, ist für Leitbildentwickelnde unverzichtbar. Wenn also zu vermuten ist, dass in einer politisch gereiften und kampferprobten NGO ein Leitbild nie in allen Facetten vollkommen neu und "revolutionär" sein dürfte, sondern mehr oder weniger moderat nach dem Motto "Erfolgreiches stabilisieren und daraus Neues entwickeln" angegangen wird, dann dürften die von fünf ExpertInnen genannte Lernfähigkeit und Flexibilität eine wichtige Leitbildkompetenz sein. Dann geht es bei dem neuen Leitbild um einen Mix aus Bewährtem und Neuem, also darum, aus Erfolgen und Misserfolgen vergangener Projekte zu lernen und hieraus Schlüsse für ein künftiges Leitbild zu ziehen.

Die von drei Viertel der befragten ExpertInnen genannte Kommunikations- und Integrationsfähigkeit als wichtige Leitbildkompetenz weist darauf hin, dass zumindest diese LeitbildexpertInnen eine geregelte und wiederholte Kommunikation zwischen den ExpertInnen und den NGO-Angehörigen und die unbedingte Integration von Ergänzungen und Änderungsideen aus diesen Bereichen für eine unverzichtbare Voraussetzung für die Identifikation der Mitgliedschaft mit einem neuen Leitbild ist. Gleichzeitig sind bei allen Leitbildentwickelnden visionäre Kreativität und Diskussionsbereitschaft, aber auch Ausdauer und Frustrationstoleranz nötig, wenn sie ihre Vorschläge für die NGO-Zukunft mehrheitsfähig machen wollen.

In NGOs, die ihren inneren Zusammenhalt nicht durch gesetzliche oder weltanschauliche Vorgaben absichern können, geht es bei den NGO-spezifischen **Relationskompetenzen** oft um Kontinuität und Stabilität gegenüber der Außenwelt. Wenn sich in einer längeren lebendigen Beziehung zwischen einem Individuum und seiner NGO solche Kompetenzen zur Beziehungspflege haben entwickeln können,

²⁵⁰ vgl. insbesondere hierzu die Fragenkomplexe 1-3 und 5 im Interviewleitfaden für die Experten-Interviews (Anlage 2)

dann hat dieses Individuum auch eine besondere Fähigkeit in den Leitbildentwicklungsprozess einzubringen. Im Einzelnen haben die Befragten folgende Relationskompetenzen benannt, die sie im Rahmen der Leitbildentwicklung für wichtig halten:

- Erfahrung mit internen NGO-Prozessen (4)
- Sensibilität für organisationales Lernen (3)
- Fachkenntnis im NGO-Thema (8)
- Fähigkeit zum selbst- und NGO-kritischen Denken (8)
- Begeisterung für das NGO-Thema (3)
- innere Distanz zum NGO-Thema (1)

Von drei Viertel der ExpertInnen wurde als wichtige Relationskompetenz die (erworbene) Fachkenntnis im zentralen NGO-Thema benannt. Die etwas überraschende Zuordnung einer inhaltlichen Fachkompetenz zu den Relationskompetenzen mag zwar für Außenstehende auf den ersten Blick verwirrend sein; aber die Befragten berichteten, dass gerade im Kontakt zu neu zur NGO hinzugestoßenen Menschen die themenbezogene Fachkompetenz der längerfristig Aktiven oft ein kommunikativer Schlüssel für die Integration von Neuen ist.

Ebenso häufig wurde die Fähigkeit betont, sich eine innere Distanz zum eigentlichen NGO-Thema zu bewahren - und zwar trotz herausgehobener Funktion und trotz intensiver Teilnahme an der internen Meinungsbildung und trotz vielfacher Beteiligung an den Aktivitäten der NGO. Denn erst eine innere Distanz zu den Themen, die einen über lange Zeit intensiv bewegen, ermöglicht ein Denken quer zum Mainstream dieser Themen und die Entwicklung von visionären Vorstellungen über die zukünftige Ausgestaltung dieser Themen in der und durch die NGO. Das gleichzeitige Vorhandensein einer besonderen Fachkenntnis im zentralen NGO-Thema und eine gedankliche Distanz zu diesem Thema in ein und derselben Person - oder auf mehrere Personen innerhalb des Entwicklungsteams verteilt und dort vertreten - repräsentiert im Prozess des Entwerfens neuer Leitbildgrundlagen zwei der wichtigsten Bauelemente für ein neues Leitbild: Kontinuität und Fortentwicklung bewährter Leitvorstellungen sowie Anknüpfung an bisherige Erfolge einerseits und neue und visionäre Leitbildvorstellungen andererseits. Stabilität und Dynamik eines Leitbildes sind deswegen bedeutsam, weil einerseits die Kontinuität im Leitbild die Bewahrung des Erreichten repräsentiert und andererseits Orientierung an künftigen

Anforderungen und eine dynamische Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen die inhaltliche Fortentwicklung der NGO als Ganzes anstößt!

Eine weitere Relationskompetenz scheint zumindest nach Aussage von drei der ExpertInnen darin zu bestehen, sich intensiv für ein oder mehrere Themen der NGO begeistern zu können, salopp ausgedrückt: für ein Thema "brennen" zu können. Dadurch entsteht nicht nur für die betreffende Person eine hohe Bindung an die NGO, sondern auch auf dem Wege der Vorbildwirkung werden andere Menschen an die NGO herangeführt, weil sie sich von dem guten Beispiel beeindrucken lassen. Die sehr hohe Identifikation mit der NGO als Folge davon beschert einem NGO-Aktivisten mit dieser Eigenschaft häufig das Image eines besonders glaubwürdigen "Vorkämpfers für die gute Sache" oder den Ruf, das "Gewissen unserer Organisation" zu sein. Solchen Menschen wird oft von der Mitgliedschaft die Rolle einer "NGO-Queen" oder eines "Mr. NGO" zugeschrieben, weil sie die Kernidee der NGO in idealer Weise durch ihren Habitus als "gute KämpferInnen" zu repräsentieren scheinen. Ins tragische Gegenteil und zu einer Denkblockade kann sich eine solche hohe Identifikation aber verwandeln, wenn ein "Mr. NGO" oder eine "NGO-Queen" sich nicht mehr von dieser Rolle lösen können, obwohl es bei einer aktuellen Leitbildüberarbeitung hilfreich wäre, die inzwischen durch die Ereignisse überholte Rolle zu verlassen. Im positiven Fall können eine "NGO-Queen" oder ein "Mr. NGO" aber auch zu erfolgreichen MultiplikatorInnen für ein neues Leitbild werden, indem sie auf der Woge ihres Images die anderen Mitglieder für die neuen Ziele begeistern. Eine solche "Mr. NGO"-Kompetenz im Leitbildentwicklungsteam hielten immerhin ein Viertel der interviewten ExpertInnen im Leitbildentwicklungsprozess für sehr förderlich.

Eine weitere Relationskompetenz haben vier der Befragten benannt, nämlich die Erfahrung als langjährige NGO-Führungskraft und als treibende Kraft bei vielen NGO-Aktivitäten, aus der heraus man gelernt hat, Klärungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der NGO in seinem Sinne zu beeinflussen, kann zwei sich jeweils ausschließende Effekte haben: Einerseits kann dieses Mitglied im heutigen Entwicklungsteam für sich den Standpunkt vertreten, dass auch der aktuelle Entwicklungs- und Findungsprozess für ein neues Leitbild nur nach dem alten, in seinem Sinne "bewährten" Schema ablaufen kann, weil man vorgibt, die

Organisation so gut zu kennen, dass in ihr ein neues - vielleicht demokratischeres - System der Entscheidungsfindung überhaupt nicht akzeptiert werden würde. Andererseits kann eine solche Erfahrung auch zu der Ansicht führen, dass gerade diesmal ein neuer Weg der Entwicklung und der Entscheidung über ein neues Leitbild gefunden werden müsse, weil die alten Entscheidungsstrukturen etwas Neues zuletzt immer verhindert hätten. Das bedeutet, dass diese Erfahrung allein nicht ausreicht, weil sie sowohl zum Festhalten am scheinbar Bewährten als auch zur Offenheit für Neues führen kann. Das entscheidende Merkmal dieser Relationskompetenz der Kenntnis von früheren internen Entscheidungsabläufen ist die kognitive Fähigkeit, aus diesen Erfahrungen heute die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Eine letzte von den Leitbildentwickelnden erwähnte Relationskompetenz ist die Fähigkeit zu selbst- und NGO-kritischem Denken. Dreiviertel der befragten ExpertInnen halten sie für eine wichtige Kompetenz, um sich an der Leitbildentwicklung zu beteiligen. Denn in diesem Prozess müssen ja nicht nur das alte Leitbild, sondern auch die bisherigen NGO-Strukturen und das Handeln der Führungspersonen in Frage gestellt werden, die zu den alten Leitvorstellungen gehörten. Dass eine solche Fähigkeit zum selbst- und NGO-kritischen Denken im Team der Leitbildentwickelnden vorhanden ist, sollte ein wichtiger Punkt bei der Auswahl der Teammitglieder sein.

2.6. Kernziele und Grundüberzeugungen der ExpertInnen

Wie sich bei der Auswahl der ExpertInnen für die Interviews in den NGOs gezeigt hatte, waren diese Personen in ihrer Organisation keine Randpersonen, sondern sie hatten wichtige Entscheidungen in der NGO-Historie (mit)getroffen, hatten diese auch in einer bestimmten Weise geprägt und hatten selbst viele Erfahrungen dort gesammelt. Denn die Grundlage ihres Engagements waren gesellschaftliche oder politische Überzeugungen, die in ihrer Biographizität und ihrem kontextualen Umfeld verwurzelt waren. Ihre persönlichen Einstellungen hatten sie in ihre bisherige Arbeit für die NGO und aktuell in die Entwicklung eines neuen Leitbildes einzubringen versucht. Diese Grundüberzeugungen verständlicher zu

machen war die Absicht hinter der Frage nach den zentralen Zielen, welche die ExpertInnen persönlich mit dem Leitbildentwurf verfolgt haben. Zehn der zwölf Interviewten haben deswegen auch ihre persönlichen Kernziele beschrieben, die sie unbedingt in dem neuen Leitbildentwurf wiederfinden wollten. Denn schließlich seien ihre eigenen gesellschaftspolitischen Grundüberzeugungen ein wichtiger Grund für sie gewesen, sich für die Aufgabe der Leitbildentwicklung zu engagieren.

Insgesamt lassen sich die einzelnen Ziele, die von den ExpertInnen als Kern ihres NGO-Engagements genannt wurden, vier Grundmotiven zuordnen, die sich wie folgt unterscheiden:

Grundmotiv 1: AktivistIn für eine gute Sache sein,

Grundmotiv 2: politisch etwas bewegen,

Grundmotiv 3: beim Engagement auch Spaß haben und

Grundmotiv 4: das eigene Kernziel beharrlich verfolgen.

	AktivistIn sein	politisch etwas bewegen	Spaß beim Engagement haben	verfolgt eigenes Kernziel hoch motiviert
ADFC (1-)*	• in der Umweltbewegung • politisches Engagement als Aktivist zeigen	• die Politik vom Fahrrad als Verkehrsmittel der Zukunft überzeugen • für öffentliche Finanzierung der Radverkehrspolitik einsetzen • Umsetzungsstrategien entwerfen	• Spaß am Radfahren mit politischem Engagement verbinden	
IPPNW		• friedensbewegte Ärzte als Gründer		• Frieden, Gerechtigkeit und Erhalt der Umwelt • keine Atomwaffen • keine Atomenergiewirtschaft • Frieden zwischen Ost und West • Zeit, Kriege abzuschaffen (2x)
EIRENE		• Gleichberechtigung der Geschlechter herstellen		• interreligiösen Dialog führen • Konzept Gewaltfreiheit (3x) • Gleichberechtigung mit Projektpartnern • miteinander teilen • Versöhnung
FIAN (1-)*		• zwischen VS und Lokalgruppe vermitteln		• Menschenrechte stärken • Goldabbau verhindern

* = Antworten nur von zwei der drei Experten

Tab. 6. Grundmotive und Kernziele der Leitbildentwickelnden

Die ExpertInnen berichteten, dass sie diese Grundmotive auch schon häufig bei 'normalen' Mitgliedern in ihren NGOs wahrgenommen hätten; aber in der konkreten

Umsetzung durch das einzelne NGO-Mitglied könne man als Führungskraft immer wieder erstaunliche Unterschiede in der individuellen Schwerpunktsetzung und in der Intensität des Engagements feststellen. Auffällig bei den hier befragten ExpertInnen war aber, dass vor allem das Grundmotiv "Politisch etwas bewegen!" von den Interviewten auch als Ziel ihrer Beteiligung an den meisten politischen Kampagnen und Aktionen (in der Umsetzung dieses Motivs in die politische Praxis) genannt wurde: z.B. das Fahrrad als anerkanntes Verkehrsmittel immer attraktiver zu machen und es als Fortbewegungsmittel der Zukunft zu etablieren, eine viel höhere öffentliche Finanzierung der Radverkehrspolitik als bisher zu erreichen, mehr ÄrztInnen und anderes medizinisches Personal für eine politische Friedensarbeit zu gewinnen, mehr Gleichberechtigung der Geschlechter auch in der Entwicklungszusammenarbeit und in der Friedensarbeit in südlichen Ländern zu erreichen usw.. Die Vorrangstellung des Motivs, politisch etwas bewegen zu wollen, wird hier deutlich. Das lässt sich wohl damit erklären, dass die Interviewten gerade den Anspruch ihrer NGOs auf politischen Einfluss in den gesellschaftspolitischen Themenfeldern verinnerlicht haben²⁵¹, in denen Staat, Wirtschaft, Kirchen und andere gesellschaftliche Gruppen mit Entscheidungsmacht aus Sicht der NGOs durch Rückzug oder Nichtstun und durch parteiisches Verhalten zugunsten von Partikularinteressen auffallen. Denn an der Verwirklichung des Anspruchs auf gesellschaftliche oder politische Einflussnahme haben ja auch diese ExpertInnen in der Vergangenheit in ihren leitenden Funktionen bei den NGOs mitgearbeitet. Das Kernziel, politisch etwas bewegen zu wollen, erscheint also in der Gesamtschau der Interviewaussagen als ein besonders attraktives Grundmotiv, weil damit in höchstem Maße Deckungsgleichheit zwischen den persönlichen Grundüberzeugungen der Führungskräfte (und wahrscheinlich der Mehrheit der NGO-Angehörigen) auf der einen Seite und dem extensiven politischen Auftreten "ihrer" NGO auf der anderen Seite erreicht und erlebt werden kann. In den Interviews berichteten die AkteurInnen von großer persönlicher Befriedigung und von einer Stabilisierung ihre Identifikation mit 'ihrer' NGO und deren Leitbild. Kongruenz im selben Motiv bei möglichst vielen NGO-Angehörigen ist also eine begünstigende Bedingung für die hohe Identifikation einer Führungskraft mit der von ihr geleiteten NGO und für deren politischen Erfolg.

Auch wenn es unter den KollegInnen auf der Führungsebene Personen gebe, die

²⁵¹ vgl. hierzu auch die Ausführungen von Heins, Volker (2002): Er sieht die Entwicklung mündiger Gesellschaften in enger Beziehung zu einer Schwächung und zu einem Rückzug staatlicher Institutionen (S. 32 f.)

man eher als AktivistInnen, andere mehr als TheoretikerInnen oder VerwalterInnen bezeichnen könne, sei es auch bei ihnen selbst gelegentlich zu Überlagerungen in den Grundmotiven gekommen oder nach einer längeren Tätigkeit zu einem Thema zu Verschiebungen in den motivationalen Schwerpunkten. Dann zum Beispiel, wenn sie als Führungskräfte oder SpezialistInnen durch beabsichtigte oder durch widrige Umstände erzwungene Rotation eine andere Aufgabe übernehmen mussten: so z.B. wenn sie als frühere AktivistInnen plötzlich eine Funktion auf der Planungsebene übernehmen sollten, um ihre Erfahrungen an Jüngere weiterzugeben. Oder wenn sie als ProjektleiterInnen aus der Projektpraxis in die Zentrale zurückkommen und dort eine übergeordnete Koordinationsaufgabe übernehmen sollten. Sie hätten dann zwar eine körperlich weniger anstrengende, zeitlich besser strukturierte und 'ruhigere' Aufgabe übernommen, in der sie sich - auf der Basis ihrer eigenen Aktionserfahrungen - mehr der strategischen Planung und Koordination von Kampagnen und Aktionen widmen konnten. Dadurch habe aber nicht das Grundmotiv, durch Aktionen etwas bewegen zu wollen, seine Bedeutung verloren. Die Interviewten berichteten von altersbedingter Ermüdung durch ständiges Herumreisen, durch das unstete Leben als AktivistIn und natürlich auch infolge von Frustration über Planungsfehler und Misserfolge, und von ihrer Einsicht, die Schwerpunkte im Engagement verschieben zu wollen ohne aber das eigene Grundmotiv zu verlieren. Stattdessen konnten sie sich als ehemalige AktivistInnen jetzt selber an der Entwicklung und Planung von Aktionen versuchen, während Nachwuchskräfte die Projekte und Aktionen vor Ort übernommen haben. Offensichtlich konnte so das Grundmotiv "Ich möchte politisch was bewegen!" auch in einer anderen Funktion, in einer mehr leitenden oder planerischen Funktionen oder konkret in der Leitbildentwicklung weiter ein wichtiger Antrieb des Handelns bleiben. Denn die ExpertInnen konnten sich auch in der Entwicklungsaufgabe für ein neues Leitbild gut von ihrer Erfahrung mit der praktischen Umsetzung in Projekten und Kampagnen inspirieren lassen.

Von einem ähnlichen Effekt des Weiterwirkens eines Grundmotivs bei gleichzeitiger Verschiebung der Aktivitäten konnte man ausgehen, als die ExpertInnen davon berichteten, wie sie im Laufe ihrer Karriere innerhalb der NGO von einer Tätigkeit als AktionistIn oder Praktiker in eine höhere Funktion in ihrer NGO gewechselt sind. Das trifft z.B. auf das Grundmotiv "Spaß beim Engagement" zu - *Rieger* spricht vom

"Spaßfaktor", der sich durchaus ergebnisfördernd mit der Ernsthaftigkeit eines bestimmten Tuns verbinden lässt²⁵² -, welches am deutlichsten von den ADFC-ExpertInnen benannt wurde und das wegen des naheliegenden Zusammenhangs zwischen politischer Arbeit und körperlicher und touristischer Betätigung im selben Themenfeld eine besonders motivierende Wirkung hat. Denn gerade engagierte Ehrenamtliche, die von einer vorausschauenden NGO-Führung gerne als Reservoir hoffnungsvoller Nachwuchskräfte betrachtet und durch Übertragung von erfüllbaren Teilaufgaben gefördert werden, geben immer wieder als ein ganz wichtiges persönliches Motiv für ihr Engagement an, dass ihr gesellschaftspolitisch motivierter Einsatz auch mit Spaß verbunden sein müsse²⁵³. Dieser Spaß kann verschiedene Ausformungen haben. Die Interviewten sprachen z.B. von den von Lust und Neugier geprägten Anstrengungen bei der Vorbereitung eines neuen Projekts, vom Ausprobieren neuer Kreativtechniken oder von der gemeinschaftlichen Freude über ein gelungenes Wagnis und nicht zuletzt von der gemeinsamen Party nach einem hart erkämpften politischen Erfolg. Die ExpertInnen von EIRENE und aus der IPPNW haben besonders hervorgehoben, dass sie ihre persönlichen Grundziele gerade in einer Führungsfunktion in ihrer NGO verfolgen wollten - und zwar langfristig. Als Begründung nannten sie, dass sie sich u.a. auch deswegen in die Leitbildentwicklungsgruppe begeben hätten, weil sie gerade bei dieser Aufgabe die beste Möglichkeit dafür gesehen hätten, ihrer eigenen Grundüberzeugung in der ganzen NGO eine Verbreitung zu ermöglichen und damit in ihrer NGO als ImpulsgeberIn für Neues zu wirken. Gerade wenn die persönlichen Grundmotive in hohem Maße mit den bisherigen und neuen Leitziele ihrer NGOs übereinstimmen, hat das auch eine besonders starke Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen zur Folge. Denn wie im folgenden Abschnitt über die "Inhaltlichen Leitziele" in den Leitbildentwürfen gezeigt werden kann, finden sich die Grundüberzeugungen der Leitbildentwickelnden in den inhaltlichen Aspekten der Leitbildentwürfe sehr deutlich wieder.

²⁵² Rieger, Jacqueline, Der Spaßfaktor. Über die Vereinbarkeit von Arbeit und Spaß (2000), Offenbach

²⁵³ Im Rahmen einer Erforschung der Motive von Ehrenamtlichen in NGOs könnte der Frage nachgegangen werden, inwieweit diese Motive auch altersabhängig sind

2.7. Die inhaltlichen Leitziele

Wenn wir die von den Leitbildentwickelnden beschriebenen *inhaltlichen Leitziele* betrachten, können wir vier verschiedene Zielbereiche unterscheiden, auf die sie sich ausrichten. Diese Zielbereiche stellen jeweils unterschiedliche Personengruppen aus der NGO und ihre Grundbedürfnisse bei ihrem Engagement ins Zentrum des Interesses. Die z.T. sehr konkret benannten inhaltlichen Leitziele unterteilen sich - wie in der Tab. 7 dokumentiert - entweder in

1. die persönlichen Ziele der ExpertInnen selbst und richten sich direkt auf deren Umsetzung mithilfe der politischen Möglichkeiten der NGO oder
2. sie repräsentieren Motive, die man von den Mitgliedern zu kennen glaubt, für die wiederum die NGO eine spezielle Dienstleistung zu erbringen hat oder
3. sie beziehen sich nur auf den Teil der Mitgliedschaft, mit dem man gemeinsam Spaß und Kommunikation erleben will oder
4. sie wollen die NGO als handelndes Subjekt begreifen, das man durch das eigene Engagement in ihrer erfolgreichen Arbeit weiter voranbringen möchte.

Es scheint mir auch deshalb wichtig zu sein, auf den jeweiligen Fokus der einzelnen inhaltlichen Leitziele hinzuweisen, weil genauso wie jede Leitbildexpertin und jeder Leitbildexperte auch jedes einzelne Mitglied einer NGO einen speziellen Fokus bezüglich der von ihm oder ihr für wichtig gehaltenen Kernziele hat. Und in mindestens einem Zielbereich der (neuen) inhaltlichen Leitziele - in mehreren wäre noch besser - sollte jedes NGO-Mitglied mit dem Leitbildentwurf bei der endgültigen Verabschiedung übereinstimmen, wenn das neue Leitbild auch für die Gesamtorganisation seine Orientierungsfunktion erfüllen und identitätsstiftend wirken soll. Mitglieder ohne Übereinstimmung in wenigstens einem der zentralen Leitziele ihrer NGO werden voraussichtlich nicht mehr lange Mitglied bleiben wollen.

Zielbereich 1: Persönliche politische Ziele mithilfe der NGO durchsetzen

Im ersten Zielbereich, nämlich die eigenen politischen Ziele mithilfe der politischen Möglichkeiten der NGO durchsetzen zu wollen, lassen sich nochmals die individuell-ethischen Ziele ("Mein Gewissen verlangt von mir, dass ich bei der

Verwirklichung dieses Ziels mitmachen muss!") von gesamtgesellschaftlichen Zielen ("Unsere Gesellschaft muss sich auf dieses Ziel hin verändern oder sie muss von uns verändert werden!") unterscheiden; diese Unterscheidung war einigen der

	1. Eigene politische Ziele durchsetzen		2 Mitgliederbindung durch NGO-spezifische Dienstleistung	3. Spaß und Kommunikation erleben	4. die eigene NGO voranbringen
	1.1 gesamtgesellschaftliche Ziele	1.2 individuell-ethische Ziele			
ADFC	• Umwelt erhalten • Lobbyarbeit bei Politikern für Verbesserung der Radverkehrsbedingungen • das Gemeinwesen attraktiver machen • Verkehrspolitik gestalten • mehr Radwege auf der Straße!	• ökologische Gründe für das Radfahren	• Verbraucherschutz • eigene Rad-Zeitschrift • spezielle Rad-Karten • spezielle Rad-Versicherungen • die Technik am Fahrrad verbessern • Service fürs praktische Radfahren: Werkstatt-, Technik- und Tourentipps • Fahrradtourismus fördern • Fahrradmitnahme im Bahn-Schnellverkehr	• Vereinsarbeit soll Spaß machen • Kontakte zu netten Leuten • gemeinsames Radeln mit Anderen • Radfahren als Freizeitgestaltung	• Angebote zur Mitgliederbindung • den ADFC bekannt machen
IPPNW	• Frieden - Antiatom - Soziale Verantwortung • ökonomische Gerechtigkeit in Süd und Nord • nuklear abrüsten und Massenvernichtungswaffen ächten • Kriege verhindern! • eine Welt ohne atomare Bedrohung schaffen	• Kriegsfolgen und Flüchtlingsschicksale lindern			• Ziele für Mitglieder immer verständlich • IPPNW auch international stärken
EIRENE	• Christliches Weltbild • Zeichen setzen für den Frieden	• Miteinander teilen • Versöhnung • Gewaltlosigkeit • Bewahrung der Schöpfung • Gerechtigkeit für alle	• die Freiwilligen speziell betreuen	• in Gruppen arbeiten • interkulturell lernen • Landessprachen lernen • überhaupt viel lernen	• durch Demokratie den internen Zusammenhalt stärken • Ehemalige begeistern die Jungen • über ein Leitbild Identität schaffen
FIAN	• Durchsetzung eines Menschenrechts auf Ernährung • Internationales Klagerecht	• Blumenkampagne • Goldkampagne	• durch Fallarbeit das Grundthema verständlich machen	• für alle verständlich	• das Profil schärfen • mehr Mittel • mehr Mitglieder • Vernetzung

Tab. 7: Inhaltliche Leitziele

Befragten in den Interviews wichtig. Ich gehe aber davon aus, dass in den meisten Fällen durch die Intensität und die persönliche Form des Einsatzes für ein einzelnes

Ziel von den Befragten es selbst mal so und mal so empfunden wurde, ob sie für sich selbst dieses inhaltliche Ziel eher als ein individuell-ethisches "Herzensanliegen" oder als ein gesamtgesellschaftliches Ziel definiert haben. Insgesamt haben die befragten LeitbildexpertInnen im Bereich der politischen Ziele auffallend viele inhaltliche Leitziele konkretisiert, wie der Tabelle 7 zu entnehmen ist.

Anhand dieser konkreten politischen Ziele lassen sich die NGOs bezüglich ihrer Arbeitsschwerpunkte sehr gut unterscheiden. So werden in den politischen Schwerpunkten ihrer Arbeit ("Menschenrechte", "Umweltschutz", "menschengerechte Verkehrspolitik" und "Friedenserhaltung") auch die Unterschiede zwischen den untersuchten NGOs besonders deutlich, auch zwischen NGOs aus demselben Themenbereich. Folglich sind die konkreten politischen Ziele der NGOs als das wichtigste und plakativste Merkmal zur Unterscheidung anzusehen, anhand dessen sich Mitglieder und neue Interessenten am leichtesten orientieren können. Daran können sie einschätzen, in welcher Organisation ihre eigenen politischen Ziele am besten vertreten werden und wo sie sich mit der größten Aussicht auf ein befriedigendes Mitmachen engagieren können.

Zielbereich 2: Leitziele zur Mitgliederbindung

Wenn wir uns hingegen die mitgliederbezogenen inhaltlichen Leitziele anschauen, die in Form bereits eingeleiteter oder noch geplanter spezifischer Dienstleistungen für die Mitgliedschaft verfolgt werden, dann sehen wir natürlich inhaltliche Unterschiede, die durch die Arbeitsschwerpunkte und Themenkorridore der einzelnen NGOs bedingt sind. Denn eine NGO wird in der Regel ihre Dienstleistungen für die Mitgliedschaft vor allem im Rahmen *ihres* Themas und unter Bezug auf *ihr* Leitbild und als praxisorientierten Service erbringen, um zugunsten des eigenen Leitbildes zusätzliche Bindung und Identifikation bei der Mitgliedschaft zu bewirken. Und weil sich ja in den inhaltlichen Themen beispielsweise VogelschützerInnen von RadfahrerInnen oder Menschenrechts-AktivistInnen etc. deutlich unterscheiden, können Mitglieder verschiedener NGOs auch verschiedene Angebote mitgliedersfördernder Dienstleistungen erwarten. Als wichtiges Medium für Information und Kommunikation wurde hier von den ExpertInnen die eigene Mitgliederzeitschrift benannt, der man große Wirkung in der Mitgliederbindung nachsagt. Zusätzlich kann die Bereitstellung spezieller "Werkzeuge" oder Praxishilfsmittel für das Engagement

(Fahrradkarten, Broschüren und Literatur mit Grundwissen, spezielle Kalender zu den NGO-Themen oder spezielle Technikhinweise) oder die gezielte Betreuung und Fortbildung der Mitgliedschaft in eigenen Seminaren zu NGO-relevanten Themen die Bindung der Mitglieder an die eigene NGO erhöhen. Auch die Nutzung moderner Medien wie spezielle Internetseiten, die sogenannten sozialen Netzwerke oder ein eMail-Mitgliederforum gehören zu diesen Angeboten. Gemeinsam ist aber den drei NGOs, die schon in der Vergangenheit eigene Dienstleistungen für die Mitgliedschaft erbracht haben, dass sie damit vor allem das übergeordnete Ziel einer stärkeren *Mitgliederbindung* an die NGO und damit ein Stück Zukunftssicherung erreichen wollen.

Zielbereich 3: Spaß und Kommunikation als inhaltliches Leitziel

Das gleiche Ziel steht auch dahinter, wenn in einem Leitbild deutlich wird, dass mit einer für die jeweilige NGO charakteristischen Form des Miteinanders ein weiteres Identifikationsmerkmal für die Mitglieder geboten wird. Damit sind vor allem eine spezielle Form der Freiwilligenbetreuung, aber auch der "Spaß beim Engagement", eine "NGO-typische Kommunikation" bis hin zu bestimmten Erkennungsmerkmalen bei der Kleidung (Aufnähesticker) und einer bestimmten Form im Umgang miteinander gemeint. In anderen NGOs hat die Praxis NGO-typischer Arbeitstechniken wie z.B. die Aktionsorientierung, das Schreiben von Protestbriefen an Staatsführungen, eine spezielle Form der Unterstützung von Ehrenamtlichkeit durch Angebote von Praktika, die Unterstützung von lokalen Gruppen oder die interkulturelle Gestaltung der Kontakte zwischen NGO und den "Menschen in den Zielgebieten" besondere identifikatorische Wirkung. Denn alle in der Ehrenamtlichenbetreuung erfahrenen FunktionärInnen wissen, dass gerade das gemeinsame Erlebnis von NGO-typischen Arbeitsweisen und das Feiern von Erfolgen einen hohen Identifikationseffekt hat. Der gemeinsame Stolz auf Erfolge ist ein wichtiges Instrument der Mitgliederbindung. Dementsprechend wurde die Mitgliederbindung als konkretes inhaltliches Leitziel von den LeitbildexpertInnen von drei untersuchten NGOs als wichtiges Leitziel bezeichnet und mit der Schilderung von konkreten Beispielen unterstrichen.

Zielbereich 4: Die eigene Organisation voranbringen

Für Menschen, deren gefestigte Identifikation mit ihrer NGO auf längerer Mitarbeit und auf früheren Erfolgen beruht, scheint auch noch das Leitziel wichtig zu sein, die eigene NGO im öffentlichen Ansehen voranzubringen und ihre Erfolge dauerhaft zu sichern. Denn diejenigen unter den engagierten Mitgliedern, die "schon länger dabei" sind, wollen vor allem eine in die Zukunft gerichtete Kontinuität und immer neue Erfolge ihrer NGO sichern. Dies versuchen sie dadurch zu erreichen, dass sie als "alte Hasen die Jungen begeistern" und sich für eine interne Struktur ihrer NGO einsetzen, in der neue Mitglieder integriert werden können, so dass der innere Zusammenhalt der Organisation gestärkt werden kann: Durch demokratische Entscheidungen, mithilfe kommunikativer Vernetzung der Mitglieder untereinander, mit einem an die politischen Rahmenbedingungen angepassten modernen Leitbild, durch eine publikumswirksame öffentliche Präsentation der NGO und durch ihre effektive Einbindung in nationale und internationale Strukturen. Das sind die von den ExpertInnen in den Interviews genannten Stichworte für das inhaltliche Leitziel "die eigene NGO voranbringen".

2.8 Vorstellungen zur Leitbildumsetzung

Die EntwicklerInnen eines neuen Leitbildes haben sich natürlich auch mit der Frage beschäftigt, wie sich ihre Leitbildideen innerhalb ihrer Organisationen und im direkten Umfeld davon am besten verbreiten und verankern lassen. Dieser Prozess der Leitbildumsetzung sollte nach übereinstimmender Meinung aller EntwicklerInnen durch breite Diskussionen in der Mitgliedschaft über die Entwürfe und durch Einbeziehung von mehrheitlich vorgebrachten Änderungs- und Verbesserungsvorschlägen vonstatten gehen. Denn allen war bewusst, dass die Orientierungsfunktion des neuen Leitbildes nur dann für die Zukunft wirksam sein würde, wenn sich möglichst viele aus der Mitgliedschaft und Mitarbeiterschaft einerseits und viele SympathisantInnen, Ehemalige, befreundete NGOs und wohlmeinende Fachleute andererseits mit dem am Ende verabschiedeten Leitbild identifizieren könnten. Dazu musste aber der Entwicklungsprozess bis hin zur Verabschiedung eines neuen Leitbildes möglichst konstruktiv, unbeeinflusst von externen Störungen und vor allem möglichst die Leitbildvorstellungen der oben genannten Gruppen integrierend

verlaufen. Befragt nach den besten Rahmenbedingungen für die *Umsetzung der Leitbildideen*²⁵⁴ nannten die befragten ExpertInnen folgende drei Gruppen als geeignet, zu ihren eigenen Entwürfen einen zusätzlichen Input zur Leitbildentwicklung zu geben:

1. Externe Fachleute und Ehemalige sowie thematisch nahe stehende Institutionen aus der einschlägigen Fachwelt und Sympathisanten,
2. die aktuelle Mitgliedschaft und
3. die angestellten MitarbeiterInnen.

Gestört werden hätten diese Prozesse z.B. durch Druck von externen Geldgebern, die Bedingungen an ihre materielle Unterstützung knüpfen wollten, durch Machtkonflikte innerhalb der NGO, durch unklare und undemokratische Entscheidungsabläufe bei der Verabschiedung oder auch durch eine schlechte Kommunikation zwischen MultiplikatorInnen und AdressatInnen eines neuen Leitbildes.

Einfluss von außen auf die Leitbildentwicklung:

So wurde von den ExpertInnen bestätigt, dass bei den kommunikativ in ihrem politischen Umfeld gut vernetzten NGOs externe, aber ihr inhaltlich nahe stehende Personen Kommentierungen dahingehend abgegeben haben, inwieweit das geplante neue Leitbild in der Öffentlichkeit als eine attraktive Zielvorstellung würde aufgenommen werden, so dass sich aus der Sympathisantenszene hätten neue Mitglieder gewinnen lassen. Unter diesem Gesichtspunkt hat der ADFC z.B. Nicht-Mitglieder an Infoständen und auf Vortragsveranstaltungen befragt, welche Leitvorstellungen sie gut fänden, unter denen sie sich eine Mitgliedschaft im ADFC würden vorstellen können. Dies kann für eine NGO dann hilfreich sein, wenn solche "externen Zielvorstellungen" nicht nur nachgeahmt, sondern nach einer kritischen internen Würdigung vielleicht sogar die Zielvorstellungen von außen in den neuen Leitbildentwurf einfließen werden! Bei der atomkritischen NGO dieser Untersuchung hat es tatsächlich Druck eines Geldgebers gegeben, der die finanzielle Unterstützung für einen Zukunftskongress von bestimmten Themen- und Workshop-Vorgaben im Programm abhängig machen wollte; da die öffentliche Ankündigung und Vorbereitung des Kongresses aber schon so weit fortgeschritten waren, dass eine Absage nicht mehr ohne Gesichtsverlust für die veranstaltende NGO und den

²⁵⁴ vgl. auch Tabelle 8 "Umsetzung der Leitbildentwicklung", die sich wegen ihrer Größe in der Anlage findet

unterstützenden öffentlichen Geldgeber - er war natürlich auf Plakaten genannt - möglich gewesen wäre, wurden die Vorgaben zurückgenommen. Der Zukunftskongress, auf dem es ganz zentral um ein neues Leitbild und eine neue Strategie unter veränderten politischen Rahmenbedingungen gehen sollte, konnte also ohne Außendruck, aber mit hilfreichen Beiträgen externer Referenten stattfinden. Eine andere Chance konnten die beiden Entwicklungshilfe- und Menschenrechtsorganisationen dieses Forschungsprojekts nutzen, die für ihre praktische Arbeit in anderen Ländern die dortigen Projektpartner um Kommentare zu ihren Leitbildentwürfen gebeten hatten. Da VertreterInnen dieser Projektpartner sich häufiger in Deutschland aufhielten, gab es mehrere Gelegenheiten, das Leitbild bzw. die Entwürfe mit ihnen zu diskutieren.

"... woll'n wir dann auch gerne mit ihnen drüber diskutieren genauso wie mit den Partnerorganisationen im Süden. Aber es ist unser Leitbild und es ist nicht das Leitbild von unseren Partnerorganisationen, ... sondern wir machen es für uns und dann wollen wir es natürlich mit denen auch diskutieren."

*(Frau Küster, Zeile 173-180)**

Es ging also nicht darum, für die deutsche NGO und ihre Partnerorganisationen im Süden ein gemeinsames Leitbild zu entwerfen, sondern die Leitbildaussagen zwischen beiden Organisationen in dem Sinne abzustimmen, dass sie sich nicht inhaltlich widersprechen, sondern dass sie eher auf unterschiedlichem kulturellen Boden und Hintergrund komplementäre humanitäre Ziele verfolgen. Beide Organisationen stehen zwar für dieselbe Sache ein, z.B. für ein konkretes Bildungsprojekt in diesem Land, aber jede an verschiedenen Orten und mit verschiedenen Verbündeten. Sie stehen zwar für ein gemeinsames Ziel, gehen aber verschiedene Wege, sprechen verschiedene AdressatInnen an und berücksichtigen die in ihrem Land gegebenen Rahmenbedingungen. Hilfreich war es auch, wenn dem ExpertInnenteam die Rückschau auf eine lange Zeit der bisherigen Entwicklung der NGO möglich war, um darin Kontinuitäten oder auch Sprünge in der Historie der NGO zu erkennen. So war beispielsweise bei EIRENE die Rückschau eines ehemaligen Geschäftsführers auf die Historie der früheren Leitbilder sehr nutzbringend. Sein Blick auf einen längeren Zeitraum der Entwicklung seiner NGO hatte es dem Team möglich gemacht, vor allem Aspekte der Kontinuität und Stabilität in den neuen

* Name geändert

Leitbildaussagen zu berücksichtigen. Gelegentlich kommt es aber auch in der Diskussion um ein neues Leitbild zu emotional aufgeladenen Auseinandersetzungen, wenn in der jeweiligen Bewertung der Bedeutung historischer Geschehnisse für das neue Leitbild die Emotionen der ehemals Beteiligten diese Bewertung zu sehr subjektiv "einfärben"; in solchen Fällen haben sich die von externen Fachleuten durchgeführten Kommunikationsberatungen und die professionelle Moderation von größeren Veranstaltungen im Rahmen der Leitbildentwicklung bewährt, wie sie bei FIAN zu Hilfe genommen wurden.

Beteiligung der Mitgliedschaft an der Leitbildentwicklung:

Denn die komplette Mitgliedschaft ist die größte Gruppe innerhalb einer NGO, die ein Leitbild akzeptieren muss: Als Vereinsmitglieder, in einem Amt mit bestimmter Funktion, als ehrenamtliche AktivistInnen, als sich immer wieder regenerierendes Reservoir von Nachwuchsfachkräften für den hauptamtlichen Apparat, aber auch als stimmberechtigter Teil auf Mitgliederversammlungen stellen sie die eigentliche Basis einer NGO dar. Diese Basis bestimmt durch Grundsatzentscheidungen auf der Mitgliederversammlung mit, welchen Weg ihre NGO einschlägt. Diese Basis droht auseinander zu fallen, wenn kein gemeinsames Leitbild den Menschen in der NGO Orientierung gibt, die thematische Richtung für ihr Engagement anzeigt und ihren Zusammenhalt fördert. Damit ein solches Leitbild von der Mitgliedschaft als ihr eigenes empfunden wird, müssen möglichst viele NGO-Angehörige an der Diskussion und Entscheidung über ein neues Leitbild beteiligt werden. Für eine solche interne Kommunikation über Leitbildfragen wurden von den ADFC-ExpertInnen als eine praktizierte Plattform die Mitgliederzeitschrift "Die Radwelt" benannt; ebenso wurde von einer Internetplattform für Aktive berichtet, die für die gesamte Mitgliedschaft, aber auch für Untergruppen zu bestimmten Themen oder für "junge Mitglieder" oder für "Vorstandsangehörige" oder für verschiedene Untergliederungen erweitert oder begrenzt werden kann. Auch spezielle Diskussionsforen auf lokaler und regionaler Ebene zu Leitbild- und Strategiefragen und natürlich die regelmäßige Mitgliederversammlung wurden als unverzichtbare Kommunikationsebenen benannt. Und es wurde auch von Pannen und Missverständnissen beim rechtzeitigen und formgerechten Versand von Diskussions- und Entscheidungsunterlagen an die Mitgliedschaft berichtet, die sich ausgegrenzt fühlte. Aber die wichtigste Plattform der Mitgliederbeteiligung schien bei allen NGOs das persönliche Zusammentreffen der

Mitgliedschaft zu sein. Das hat bei den untersuchten NGOs in ganz unterschiedlichen Formen abgespielt: das reichte von speziellen Arbeitsgruppen zum Leitbildthema, die am Rande satzungsgemäßer Versammlungen mit anderen Themen stattfanden, über vom Vorstand eingesetzte oder von der Mitgliederversammlung mandatierte Kommissionen zu Einzelaspekten des Leitbildes bis hin zu eigens veranstalteten Kongressen, auf denen einzelne Mitglieder als ReferentInnen Leitbildaspekte vor einem größeren Auditorium thematisiert und diskutiert haben.

Eine ganz spezielle Form der Mitgliederbeteiligung an der Leitbildentwicklung hat die IPPNW praktiziert, die einzelne Mitglieder in die Leitbildentwicklungsgruppe und auf Vorstandssitzungen eingeladen hatte, um mit Ihnen über Leitbildvorstellungen zu sprechen. Neben der zentralen Funktion des persönlichen Zusammentreffens von Mitgliedern mit den Leitbildentwickelnden wurden aber auch Meinungen von Mitgliedern zum neuen Leitbild eingeholt, die eher als Randgruppen innerhalb einer NGO anzusehen sind: Die Befragung von Neumitgliedern nach ihren Vorstellungen von einem überzeugenden Leitbild und das thematische Auswerten der Begründungen von ausgetretenen Mitglieder, die man noch einmal telefonisch befragt hat, wurde sehr erfolgreich von einzelnen NGOs praktiziert. Eine andere Form der Meinungsrecherche war die schriftliche Mitgliederbefragung und das schriftliche Einholen von Meinungsbildern aus den lokalen Gruppen einer NGO.

Einbeziehung der Festangestellten in die Leitbildentwicklung:

Oftmals nicht bedacht oder manchmal auch bewusst ausgeklammert kommt es auch darauf an, wie die Festangestellten der NGO in den Prozess der Leitbildentwicklung eingebunden werden. Wenn dies nicht geschieht, dann kann das negative Folgen für die Akzeptanz des neuen Leitbildes und in der Folge davon für die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden haben: Frust, gebremster Einsatzwille, einfach mehr Fehler bei der täglichen Arbeit und - was nur sehr schlecht von den Führungskräften wahrzunehmen und zu beeinflussen ist - Negativwerbung in den Außenkontakten können die Folge sein. Andererseits sind aber auch häufig größere Teile der Festangestellten ehemalige Ehrenamtliche, also auch schon länger Mitglieder der NGO. Für deren Arbeitseifer ist eine Festanstellung in der Regel ein motivationaler Anschlag, weil sie als Festangestellte eine noch gesteigerte

Identifikation mit ihrer NGO empfinden. Denn sie empfinden ihren Wechsel vom Ehrenamt zur Festanstellung als Karrieresprung innerhalb einer vermeintlichen Hierarchie ihrer NGO. Und diese eine Zeit lang wirksame gesteigerte Identifikationskraft als früheres ehrenamtlich tätiges Mitglied, das jetzt in den Kreis der professionell tätigen Festangestellten aufgestiegen ist, braucht zur Stärkung ein neues, mitreißendes Leitbild. Wenn in einer solchen Situation ein Leitbild keine Orientierung gibt, kann es schnell zu einer Art Praxisschock mit einem Zusammenbruch der Arbeitsmotivation bei den neu Festangestellten kommen. Die unbedingte Einbindung der Festangestellten in die Leitbildentwicklung haben ExpertInnen aus zwei NGOs als sehr wichtig bezeichnet, dort wurden auch kreative Wege ihrer Beteiligung an der Leitbilddiskussion gefunden. So wurden in einem Fall die Angestellten direkt zur Beteiligung an der Leitbilddiskussion auf die Jahresmitgliederversammlung eingeladen; in einem anderen Fall wurde vom Leitbildentwicklungsteam eine Diskussion mit einer Verabschiedung einer Resolution zu den Leitbildentwürfen auf einer speziellen Versammlung der Festangestellten vorgeschlagen und durchgeführt.

2.9 Qualitätskriterien für ein "gutes" NGO-Leitbild

In den Interviews wurde auch der Frage nachgegangen, wann eine NGO bzw. ihr Leitbildentwicklungsteam ein Leitbild eigentlich als ein "gutes" und "erfolgreiches" Leitbild bezeichnen würden. Welche Kriterien haben sie dafür gefunden? Nach welchen Kriterien haben sie sich gerichtet? Hinter dieser Frage stand die These, dass die EntwicklerInnen mit der Nennung von *Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild* gleichzeitig auch einen Gütemaßstab für ihre eigene Entwicklungsarbeit liefern würden. Sie würden ihre generellen Qualitätskriterien auch an die eigenen Leitbildentwürfe anlegen. Und wenn bei der Betrachtung der Leitbildentwürfe in der Anwendung der Qualitätskriterien unter den befragten NGO-ExpertInnen eine größere Übereinstimmung gefunden würde, so die Annahme, dann könnte man diese Kriterien auch an die Leitbilder anderer NGOs anlegen. Eine weitere Verlässlichkeitsüberprüfung war in der Befragung der NGO-Angehörigen vorgesehen. Denn wenn diese die Qualitätskriterien bei der Beurteilung der Leitbildentwürfe später bestätigen würden, dann könnte bei diesen Qualitätskriterien auch von einem

Beurteilungsinstrument mit hoher Reliabilität ausgegangen werden, das auch für die Leitbilder anderer NGOs Gültigkeit erlangen würde. Deren Vorstände und das Führungspersonal könnten dann mithilfe dieser Qualitätskriterien die Notwendigkeit eines neuen Leitbildes und seine Erfolgsaussichten gegenüber einer skeptischen Mitgliedschaft argumentativ begründen und dafür werben. Denn der wichtigste

	1. visionär, attraktiv und motivierend	2. mit aktuellem politischen oder gesellschaftlichen Bezug	3. offen kommuniziert und allgemein verständlich	4. demokratisch entwickelt	5. von der Mehrheit getragen	6. in einem mehrstufigen Prozess entwickelt	7. ein Kernziel ist deutlich erkennbar
ADFC	• neue Mitglieder anzieht • eine positive Botschaft transportiert	• bei Politikern Eindruck erweckt • keine Flugreisen-Befürwortung in einem Umweltverband • auf aktuelle Diskussion in der Verkehrspolitik bezogen	• demokratisch entwickelt und offen im Verein verbreitet • offene und transparente Kommunikation	• mit der Mitgliederbasis abgestimmt	• alle Mitglieder müssen sich damit identifizieren können		• Radfahren macht Spaß!
IPPNW (1-)*			• für Mitglieder nachvollziehbar und verständlich				• Beschränkung auf Kernthemen nötig
EIRENE (1-)*				• Freiwillige in allen Gremien vertreten • auch Mitarbeiter beteiligt • auch Ehemalige einbezogen		• Entwürfe immer wieder verschickt und überarbeitet	
FIAN	• für Mitglieder und Lokalgruppen motivierend		• klar formuliert und allgemein verständlich		• in Gremien und auf Workshops erarbeitet	• in einem iterativen Prozess entwickelt • dem Prozess Zeit geben	• Menschenrecht auf Ernährung

* = Antworten nur von zwei der drei Experten

Tab. 8: "Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild"

Zweck eines Leitbildes ist ja seine Orientierungsfunktion für die Mitglieder einer NGO. Denn die Mitgliederbezogenheit als umfassender Rahmen der Leitbildqualität begründet die Erkenntnis, dass *"letztlich die Nachfrager als Empfänger der Leistung*

*darüber entscheiden, ob deren Qualität gut oder schlecht ist*²⁵⁵. Und das bedeutet kurz gesagt: Wenn die Mitglieder sich in der Qualität eines Leitbildes nicht wiederfinden, ist dieses in seiner Orientierungsfunktion wirkungslos.

Der Entwicklungsprozess eines Leitbildes als solcher, die für seine Orientierungsfunktion wichtigen Implementierungsmerkmale²⁵⁶ und die dann folgende Präsentation in der Öffentlichkeit könnten an diesen Qualitätskriterien ausgerichtet werden. Damit wäre auch der "Erfolg" eines neuen Leitbildes anhand dieser Qualitätskriterien vorhersagbar. Als ein besonders auf die Zukunft ausgerichtetes Qualitätskriterium wurde von den ExpertInnen der Aspekt hervorgehoben, wenn ein (neues) Leitbild

eine Vision beinhaltet (1)

und es damit attraktiv und motivierend für die mit der NGO verbundenen Menschen ist. So nannten es die Befragten als ein messbares Zeichen von Qualität, wenn die Attraktivität einer Leitbildbotschaft - auch durch geschickte mediale Vermarktung - die Spendenbereitschaft der Menschen spürbar erhöhe, wenn sie neue Mitglieder anziehe und wenn landesweit dadurch diese z.B. in lokalen Unterstützungsgruppen zu neuen Aktionen motiviert würden. Ein

aktueller politischer oder gesellschaftlicher Bezug (2)

eines Leitbildes und seiner zentralen Themen zur politischen Diskussion in einem Land war vor allem den LeitbildentwicklerInnen des ADFC wichtig; schafft er doch für solche NGOs Anknüpfungspunkte, die den Anspruch haben, sich speziell in ihrem Land mit der politischen Agenda auseinander zu setzen. Von den in die Untersuchung einbezogenen NGOs hat das vor allem den ADFC und z.T. die IPPNW betroffen. Beim ADFC deswegen, weil seine politische Arbeit sich intensiv auf verschiedene Felder der Verkehrspolitik in Deutschland und in der EU bezieht. Und bei der IPPNW, weil diese die deutsche und europäische Atomenergiepolitik zu einem zentralen Thema ihrer Aktivitäten macht. Ein Leitbild und die daraus abgeleiteten Strategien sollten daher einen klaren Bezug zum politischen Geschehen

²⁵⁵ Hentschel, Bert, Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität (1995), in: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd, Dienstleistungsqualität, Konzepte - Methoden - Erfahrungen (1995), Seite 347-378

²⁵⁶ denen auch die im Folgenden beschriebenen Qualitätsmerkmale (3) bis (6) entsprechen

im Land bezüglich des jeweiligen Schwerpunktthemas haben, wenn eine NGO als auf der Höhe der Zeit wahrgenommen werden möchte und entsprechend öffentliche Unterstützung für ihr Anliegen bekommen will. Wenn die politischen Forderungen der NGOs von der Öffentlichkeit als nicht zeitgemäß und wenig aktuell empfunden werden, kann es ganz schnell zur Abnahme der Unterstützung kommen, wie ein Beispiel von Greenpeace aus der Vergangenheit zeigt.²⁵⁷ Nichtbeachtung oder einen schweren Imageschaden haben also NGOs zu erwarten, wenn sich in ihrem Leitthema gerade wichtige öffentlich wahrnehmbare Ereignisse abspielen, zu denen sie sich aber nicht äußern. Im Gegensatz dazu haben in der Vergangenheit öfter inhaltlich substantielle Stellungnahmen und maßvolle Forderungen von NGOs zu einem hochaktuellen, brisanten politischen Geschehen dazu beigetragen, die anzunehmende Hilflosigkeit verantwortlicher PolitikerInnen zu überwinden, weil diese dankbar die fachlich fundierten Lösungsvorschläge der NGOs aufgreifen konnten. Auf der anderen Seite müssen NGOs, deren Themen nicht öffentlich in der aktuellen Politik erkennbar werden, weniger darauf achten, dass ihre Leitbildvorstellungen immer einen aktuellen und für die Öffentlichkeit nachvollziehbaren gesellschaftlichen oder politischen Bezug haben. Sie müssen sich mehr darum kümmern, dass ihre Leitbildvorstellungen konform gehen mit einem ethischen Grundkonsens größerer Bevölkerungsteile in wichtigen Einzel-themen. In den Interviews nannten die ExpertInnen explizit z.B. das Bedürfnis nach verkehrsberuhigten Lebensbereichen ("Der ADFC weiß darum, dass viele Familien gerne in einem verkehrsberuhigten und kinderfreundlichen Umfeld wohnen, in dem ein Fahrrad das beste Verkehrsmittel ist."), das von allen Menschen anerkannte Grundrecht auf ausreichende Ernährung (FIAN kämpft für ein weltweit anerkanntes Menschenrecht auf Ernährung) oder die durch Umfragen immer wieder belegte Mehrheitsmeinung in der deutschen Bevölkerung, dass Menschen Angst vor den Auswirkungen von Unfällen im Umgang mit der Atomkraft haben. - Wenn eine Übereinstimmung zwischen einem solchen gesellschaftlichen Grundkonsens mit einem aktuellen NGO-Leitbild sichtbar ist, dann kann das als Qualitätskriterium dafür bezeichnet werden, dass das Leitbild für eine größere Anzahl von Menschen Orientierung für ihr Tun bietet.

Als ein weiteres Qualitätskriterium für die Akzeptanz des Leitbildes bei der

²⁵⁷ So sah sich Greenpeace im 1. Irakkrieg (1991) und während der Balkankriege am Ende des 20. Jahrhunderts dafür heftiger Kritik ausgesetzt, dass man als NGO in der Öffentlichkeit mehr auf die schlimmen Umweltfolgen als auf die massenhaften menschlichen Tragödien infolge dieser Kriege hingewiesen hat.

Mitgliedschaft wurde von zwei Dritteln der ExpertInnen die Notwendigkeit betont, dass ein Leitbildentwurf auf der Basis einer

offenen und transparenten Kommunikation (3)

entwickelt worden sei. Damit haben sie gemeint, dass alle Personen auf der Führungsebene ebenso wie die Mehrheit der Mitgliedschaft ausreichend (ADFC: offen und transparent) und in angemessener Form (IPPNW: nachvollziehbar und verständlich) Gelegenheit hatten, die einzelnen Phasen des Leitbildprozesses jederzeit zu verfolgen, dazu Fragen zu stellen und ihren eigenen Beitrag dazu beizutragen. Dafür waren offene und verbindliche Terminplanungen für entsprechende Treffen ebenso wichtig wie transparente Dokumentation der Diskussionsergebnisse und Vereinbarungen sowie eine klare, für die Mehrheit der Mitgliedschaft verständliche Sprache (FIAN) in den schriftlichen Materialien. Denn das Ergebnis musste ja auch am Ende von der Mehrheit der NGO-Angehörigen in den Grundzügen verstanden, von ihnen demokratisch legitimiert und später in die Öffentlichkeit getragen werden. - Da die meisten NGOs mit Sitz in Deutschland rechtlich nach den Bestimmungen des deutschen Vereinsgesetzes verfasst sind, müssen sie mindestens einmal jährlich eine Mitgliederversammlung durchführen. Hier wird der Vorstand gewählt, hier wird Rechenschaft über dessen Aktivitäten im abgelaufenen Jahr abgelegt und hier sollten auch die groben Linien des politischen Handelns der Organisation besprochen und durch ein Mitgliedervotum abgesichert werden.

Allerdings dürften die Freiwilligkeit eines Engagements und die Möglichkeit einer jederzeitigen Aufgabe der NGO-Mitgliedschaft eine noch viel wichtigere Grundlage für ein Qualitätskriterium der

demokratischen Beteiligung der Mitglieder (4)

an der Leitbildentwicklung sein als die im Gesetz sehr allgemein gehaltenen Anforderungen einer Teilhabe ("mindestens einmal im Jahr eine Mitgliederversammlung" ist die Vorschrift). Zwei der vier untersuchten NGOs haben davon berichtet, dass an der Leitbilddiskussion nicht nur die Mitglieder, sondern auch Ehemalige und die Festangestellten beteiligt wurden. Bei EIRENE wurden vor allem die Freiwilligen

eingeladen, an Gremiensitzungen teilzunehmen, auf denen über das neue Leitbild "QUO VADIS" diskutiert wurde. Beim ADFC wurde auch den Ortsgruppen Gelegenheit gegeben, zu den Strategie- und Leitbilddiskussionen auf Vorstandsebene Stellung zu beziehen. Denn wenn die in ihrer Freizeit engagierten Mitglieder überhaupt keinen Einfluss auf die Ausgestaltung der NGO-Politik nehmen können, besteht die Gefahr, dass sie abwandern und die NGO ihre Basis verliert.

Und als qualitativer Ausweis eines demokratisch getragenen Leitbildes und damit als weiteres Qualitätskriterium kann gelten, dass ein NGO-Leitbild auch

von einer breiten Mehrheit der Mitgliedschaft getragen (5)

und nach außen vertreten wird. D.h. die Identifikation mit dem Leitbild muss nach außen so deutlich spürbar werden - im Auftreten, in der Argumentation -, dass auch Außenstehende erkennen: "Die stehen wirklich hinter ihrer Idee!!" Das haben die LeitbildexpertInnen von FIAN und vom ADFC betont und beschrieben, wie auf verschiedenen Funktionsebenen sowohl in den Gremien als auch in speziellen Workshops Teile eines Leitbildentwurfs in einem iterativen Prozess weiterentwickelt und überarbeitet wurden, um die spätere Identifikation eines möglichst großen Teils der Mitgliedschaft zu sichern.

Dazu wurden die Entwürfe immer wieder an die Untergliederungen verschickt mit der Bitte um Stellungnahme. Das hat vor allem bei EIRENE den Prozess der Einigung auf ein endgültiges Leitbild länger gemacht als erwartet. Ebenso berichten die Leitbildentwickelnden von FIAN von einer internen Abmachung, dem Leitbildprozess auf jeden Fall ausreichend Zeit zu geben. Denn erst eine mehrfache Überarbeitung lässt die einzelnen Leitbildthemen immer mehr qualitativ verdichten und zu einem griffigen mehrheitlich in der NGO akzeptierten Leitbild heranreifen. So kann auch die

Entwicklung und Überarbeitung in einem mehrstufigen Prozess (6)

ein Qualitätskriterium eines Leitbildes sein. Denn Überarbeitungsschleifen und Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln innerhalb der NGO bieten einerseits die Chance, Minderheitenmeinungen zu integrieren und verhindern andererseits, dass

mächtige innerorganisatorische Fraktionen ihre Zukunftsvorstellungen in einem neuen Leitbild gegen weniger mächtige Gruppen durchsetzen.

Für eine hohe Aufmerksamkeitswirkung in der Öffentlichkeit haben acht von zwölf LeitbildexpertInnen eine erkennbare Kernbotschaft eines Leitbildes bezeichnet. Wenn ein solches

zentrales Kernziel (7)

deutlich hervor sticht und es als die wichtigste Botschaft in diesem Leitbild erkennbar wird, dann haben wir es mit einem weiteren Qualitätskriterium für ein gutes Leitbild zu tun. So wurde von einem führenden Leitbildexperten des ADFC der Satz "Radfahren macht Spaß!" als die Kernbotschaft aus dem ADFC-Leitbild bezeichnet. Bei FIAN ist das der immer wieder im Leitbildtext hervorgehobene Begriff vom "Menschenrecht auf Ernährung", für das diese NGO kämpft. Von den LeitbildentwicklerInnen bei der IPPNW wurde zwar der Themenkomplex "Anti-Atom" als die Kernbotschaft bezeichnet; aber man konnte auch zugeben, dass der 'schwierige' Name der IPPNW und die Erweiterung der Themen die Aufmerksamkeitswirkung in der Öffentlichkeit eventuell abschwächen würde. In anderen Fällen gelingt es einer NGO sogar, ihre Kernbotschaft schon in ihrem Namen zu transportieren wie z.B. der Tierschutzorganisation "Animals' Angels e.V." oder der Menschenrechtsorganisation "PRO ASYL e.V.". Hier fehlt eine Aufmerksamkeitsbarriere, weil nicht erst einmal der Name der NGO erklärt werden muss, bevor Interessierte weiter nach Inhalten und Zielen fragen können. Natürlich kann der Name der NGO selbst nicht als Leitbild gelten, weil die zentrale Botschaft des Namens noch in operationalisierbare (Leit-)Ziele ausformuliert werden muss. - Zusätzlich die Aufmerksamkeit auf die zentrale Botschaft lenken kann - wie beim ADFC - das piktogrammähnliche Bild eines Speichenrades auf den Materialien der Organisation oder wie bei FIAN das Bild einer stilisierten Hacke, die den fesselnden und einengenden Stacheldraht um den Acker herum zertrennt. Wichtigster Sinn dieser optischen Symbole ist das Wiedererkennen auf den ersten Blick: "Aha, das ist ja von FIAN!" oder "Ja, Material vom ADFC!"

Zusammenfassung

Die Datenerhebung in den unterschiedlichen Phasen der Leitbildentwicklung wurde mit empirischen Methoden durchgeführt, die dem Untersuchungsgegenstand und der Situation der Beteiligten angemessen waren; weil alle Daten aber dem zentralen Forschungsinteresse an der Qualität von Leitbildern und ihrer Vermittlung zugeordnet wurden, konnte diese in den Sozialwissenschaften als Triangulation bezeichnete Methodenkombination zur Anwendung kommen. Die erste Phase der Leitbildentwicklung war die Erarbeitung von Entwürfen durch sogenannte Leitbild-expertInnen aus den NGOs. Diese ExpertInnen wurden mittels leitfadengestützter Interviews zu ihren Entwürfen befragt. Natürlich waren in deren Arbeit an einem neuen Leitbild auch ihre biografisch begründeten thematischen Schwerpunkte eingeflossen, die ebenfalls von Forschungsinteresse waren. Um auch diese biografischen Kontexte und die individuellen politischen Meinungsvarianten aus den transkribierten Interviews angemessen erfassen zu können, wurde keine rein quantitative Datenerfassung durchgeführt, sondern die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring zur Auswertung der Leitfadeninterviews gewählt.

In die Leitbildentwürfe der ExpertInnen sind Vorläuferleitbilder bzw. andere Leitbild-Elemente in Form schon lange geltender Grundsätze und inhaltlicher Maximen aus den untersuchten NGOs eingeflossen, die aber nicht in schriftlicher Form existierten. Anlässe für die Leitbildentwicklung waren nicht nur 'negative' Ereignisse wie ein Streik von Freiwilligen oder ein Spendeneinbruch, sondern auch prozesshafte Veränderungen leitbildbestimmender Faktoren wie beispielsweise viele neue Ideen von stetig neu eintretenden Mitgliedern und große politische Veränderungen wie die deutsche Wiedervereinigung.

Obwohl die meisten der ExpertInnen auf der Basis ihres Amtes in der NGO Mitglied der Entwicklungsgruppe wurden, haben sie natürlich die Arbeit dort mit ihrer Persönlichkeit beeinflusst. Diese war nach eigenen Aussagen bei den meisten von ihnen von Gruppenorientierung und Eigeninitiative geprägt. Weitere Kompetenzen für die Aufgabe der Leitbildentwicklung lassen sich zwei übergeordneten Kompetenzbereichen zuordnen: Fachkompetenzen und Relationskompetenzen. Ersteren sind eindeutig die häufig genannte "Erfahrung in der Vereinspolitik" oder die

Delegationsfähigkeit zuzuordnen, während die "Erfahrung mit internen NGO-Prozessen" und die "Fähigkeit zum selbst- und NGO-kritischen Denken" am häufigsten bei den Relationskompetenzen genannt wurden. Zusätzlich zu den spezifischen Leitbildkompetenzen haben vor allem die Grundüberzeugungen und Kernziele der Leitbildentwickelnden die Entstehung des neuen Leitbildes beeinflusst. Diese je nach NGO natürlich unterschiedlichen Kernziele und Teilziele ließen sich folgenden vier Grundmotiven zuordnen:

- 1. AktivistIn für eine gute Sache sein,*
- 2. politisch etwas bewegen,*
- 3. beim Engagement auch Spaß haben und*
- 4. das eigene Kernziel beharrlich verfolgen.*

Diese Grundmotive haben ihre Wirkkraft auch bei einem Wechsel der Individuen in andere Aktivitätsbereiche der NGO behalten. Sie scheinen auch als Antrieb für die inhaltlichen Ziele zu wirken, welche die LeitbildexpertInnen in ihre Entwürfe für ein neues Leitbild eingebracht haben. Denn die inhaltlichen Leitziele können wiederum einem von vier Zielbereichen zugeordnet werden, die ein Leitbild im optimalen Fall als Ganzes ausmachen: klare politische Ziele, Mitgliederbindung, Befriedigung in Spaß und Kommunikation und die Existenz der NGO absichern und erweitern.

Die Umsetzung eines Leitbildprozesses sollte nach Meinung der ExpertInnen den Input von sachkundigen externen Fachleuten und von Ehemaligen ebenso zulassen wie die demokratische Mitbestimmung der Mitgliedschaft und die Berücksichtigung der Ideen aus dem Kreis der Festangestellten. Eine mehrstufige Exploration von Qualitätskriterien für "gute" Leitbildentwürfe mit hoher Orientierungsfunktion erbrachte insgesamt 7 Gütekriterien, welche die Schaffung eines erfolgreichen NGO-Leitbildes garantieren können: (1) eine Vision beinhaltend, (2) mit aktuellem politischen oder gesellschaftlichen Bezug, (3) in einer offenen und transparenten Kommunikation entwickelt, (4) unter demokratischer Beteiligung der Mitgliedschaft, (5) mehrheitlich von der Mitgliedschaft getragen, (6) in einem mehrstufigen Prozess entwickelt und überarbeitet und (7) mit meinem zentralen Kernziel als Botschaft.

3. Untersuchung des Leitbildvermittlungsprozesses zum Zweck der Exploration von erwachsenenpädagogisch relevanten Qualitätskriterien

Eine entscheidende Phase erreicht der Leitbildentwicklungsprozess zu dem Zeitpunkt, an dem die größte Gruppe der an der Leitbilderstellung beteiligten AkteurInnen ins Blickfeld gerät: nämlich die Mitgliedschaft. Denn die eingeschriebenen Mitglieder, die Ehrenamtlichen und die Freiwilligen in der NGO bilden mit der Kraft ihrer Überzeugung, mit ihrer Begeisterungsfähigkeit und nicht zuletzt mit ihrer zahlenmäßigen Präsenz quasi den zentralen Corpus einer NGO. In den verschiedenen Sektionen, den Ortsgruppen, bei den Jungen und bei den Senioren, bei den Frauen und bei den Altgedienten muss das Leitbild seine zentrale Orientierungsfunktion erfüllen. Denn diese freiwillig und aus Überzeugung engagierten NGO-Angehörigen sind trotz aufwendiger medialer Vermittlung die glaubwürdigsten ÜbermittlerInnen eines (neuen) Leitbildes der Öffentlichkeit gegenüber. Wenn also die freiwillig engagierten NGO-Angehörigen das Leitbild nicht verstehen oder sich nicht damit identifizieren, dann können sie auch diese Übermittlungsaufgabe nicht wahrnehmen. Also sind die vielen Ehrenamtlichen und die gesamte Mitgliedschaft durch ihre quasi öffentliche Ausstrahlung des Leitbildes ihrer Organisation ein ebenso wichtiger Erfolgsfaktor für die NGO wie deren eigentliche politische Arbeit.

Natürlich war es auch bei der Organisation dieses Forschungsprojekts oberstes Ziel im Vermittlungsprozess mit den NGO-Angehörigen, ein neues Leitbild erfolgreich zusammen mit der Mitgliedschaft festzuschreiben. So war das empirische Vorgehen bei den vier untersuchten NGOs gekennzeichnet von der Suche nach Antworten auf Fragen wie

- Wie haben die NGO-Angehörigen den Vermittlungsprozess erlebt?
- Was haben sie von den ihnen präsentierten Leitbildentwürfen verstanden?
- Wie wurden ihre Einstellungen, ihre Motivation beeinflusst?
- Was wurde durch das Agieren der ReferentInnen (3.1), was durch die didaktische Gestaltung des Prozesses (3.2) und was durch die Inhalte der Leitbildentwürfe auf der Ebene von Motivierung und Orientierung bewirkt (3.3)?
- Welchen Stellenwert haben subjektorientierte Qualitätskriterien von NGO-Leitbildern (3.4)?

- Wie kann eine auf das Subjekt konzentrierte Didaktik des Vermittlungsprozesses expansive, partizipative und kooperative Lernprozesse der NGO-Angehörigen fördern (3.5)

Um möglichst aussagekräftige Antworten auf diese Fragen zu bekommen, war den Teilnehmenden auf den "Veranstaltungen zur Vermittlung von Leitbildentwürfen" das Forschungsvorhaben erläutert worden und die Rahmenbedingungen²⁵⁸ so gestaltet worden, dass die Schwelle zur Teilnahme an der Befragung möglichst niedrig war. Die stark strukturierte Form des Fragebogens²⁵⁹ entsprechend dem von *Atteslander*²⁶⁰ beschriebenen Typ VI einer Befragung (persönliche Verteilung und Einsammlung, gemeinsames Ausfüllen, Panelbefragung) beinhaltete deswegen auch als thematische Schwerpunkte die qualitative Beurteilung von Eigenschaften, Fähigkeiten und Voraussetzungen der Vermittlungspersonen (3.1), die Form und die Auswirkung didaktisch-methodischen Vorgehens auf die Qualität des Vermittlungsprozesses (3.2), den Grad der Motivations- und Orientierungswirkung von Leitbildern (3.3) und die subjektorientierten Qualitätsaspekte von Leitbildern bei NGOs (3.4) und die Sicherung subjektorientierter Qualität beim Vermittlungsprozess (3.5). Zusätzliche Daten vor allem über das didaktische Vorgehen der Vermittlungspersonen wurden durch teilnehmende Beobachtung in einigen der Gruppensitzungen und Plena während der Veranstaltungen gewonnen.

3.1. Pädagogische und fachliche Kompetenz der Vermittlungspersonen

Nach den in Abschnitt VI.2 beschriebenen Erfahrungen der LeitbildentwicklerInnen und den dort herausgearbeiteten Inhalten und Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder soll jetzt der Blick auf die Vermittlungspersonen gerichtet werden, deren Tätigkeit für die spätere Akzeptanz des Leitbildes durch die AdressatInnen ebenfalls von Bedeutung ist. Denn diese Präsentation der Leitbildentwürfe ist in den erforschten Seminaren, Versammlungen und Jahrestreffen der NGOs geschehen, in denen eine repräsentative Mehrheit von Mitgliedern, von Ehrenamtlichen die Gelegenheit hatte, die Leitbildvorschläge der ExpertInnen kennenzulernen, sich mit ihnen

²⁵⁸ Eine genauere Beschreibung der Rahmenbedingungen der Befragung findet sich in Abschnitt V.7

²⁵⁹ vgl. Anlage 4: Fragebogen "Teilnehmendenbeurteilung Leitbildvermittlung"

²⁶⁰ Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung (2003¹⁰), Seite 143 f

inhaltlich auseinander zu setzen und sie abschließend zu bewerten. Bei diesen Vermittlungsprozessen, die sich gut unter erwachsenenpädagogischen Aspekten betrachten und analysieren lassen, kommt es ganz bestimmt darauf an, über welche **Vermittlungskompetenz**²⁶¹ die MultiplikatorInnen für ihre Aufgabe verfügen. Denn die Vermittlungskompetenz wurde ja in der Diskussion über die Nachhaltigkeit von Lernprozessen als eines von mehreren Qualitätskriterium für den eigentlichen Vermittlungsprozess definiert. Deswegen wurden zum Einen die TeilnehmerInnen dieser Veranstaltungen nach den pädagogischen und fachlichen Kompetenzen der MultiplikatorInnen, nach ihrer NGO-Verbundenheit und nach ihrer Glaubwürdigkeit befragt. Zum Anderen sollte die teilnehmende Beobachtung in den Veranstaltungen Erkenntnisse über das didaktische Geschick der MultiplikatorInnen bringen.

Da für die Teilnehmenden an erster Stelle die didaktisch-methodischen Mittel während der Präsentation der Leitbildentwürfe durch die MultiplikatorInnen direkt erlebbar wurden, konnte die Häufigkeit der zum Einsatz gekommenen erwachsenenpädagogischen Methoden einen ersten Hinweis auf die Vielfältigkeit in der methodischen Kompetenz der MultiplikatorInnen geben. Nach dem Vorkommen dieser Methoden befragt wurden der *Vortrag* und die *Diskussionsrunde* in der überwiegenden Zahl der Fälle als die häufigsten Formen der Präsentation gewählt; aber auch *Wandzeitungen*, *Flyer* und *Plakate* wurden in mindestens der Hälfte der Fälle eingesetzt, andere pädagogische Mittel entsprechend weniger, wie Tabelle 9 zeigt:

Zum Einsatz gekommene erwachsenenpädagogische Methode:	prozentuale Häufigkeit:
Referat oder Vortrag	85,40%
Diskussionsrunde	74,40%
Wandzeitung	54,9 %
Flyer und Plakate	50,0 %
PowerPoint-Präsentationen	48,80%
Video- und Audioangebot	32,90%
Rollenspiel	29,3 %
Arbeitspapiere	25,6 %
andere pädagogische Mittel	12,2 %

Tab. 9: "Erwachsenenpädagogische Methoden i.d. Leitbildvermittlung"

²⁶¹ vgl. Abb. 8 "Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess" auf Seite 114

Wenn man aber die zur Anwendung gekommenen Methoden hinsichtlich ihrer Eigenschaften "rezeptiv" und "aktivierend"²⁶² genauer untersucht²⁶³, findet sich ein Zusammenhang der Art, dass NGO-Veranstaltungen, in denen mindestens zwei oder mehr rezeptive Methoden zur Anwendung kamen, auch ebenso viele Methoden mit aktivierendem Charakter aufwiesen. Anders ausgedrückt: Aus der Anzahl der während einer Präsentation zum Einsatz gekommenen Methoden konnte keine Präferenz für eine der beiden Methodenarten abgelesen werden. Ein deutlicherer Zusammenhang ließ sich erkennen, wenn man die Dauer der NGO-Erfahrung der Vermittlungspersonen in Beziehung zur Art der von ihnen praktizierten Methoden setzte. Denn je länger die MultiplikatorInnen schon in der NGO aktiv waren, desto häufiger setzten sie aktivierende Methoden in der Leitbildpräsentation ein, wie aus der Abbildung 11 zu erkennen ist:

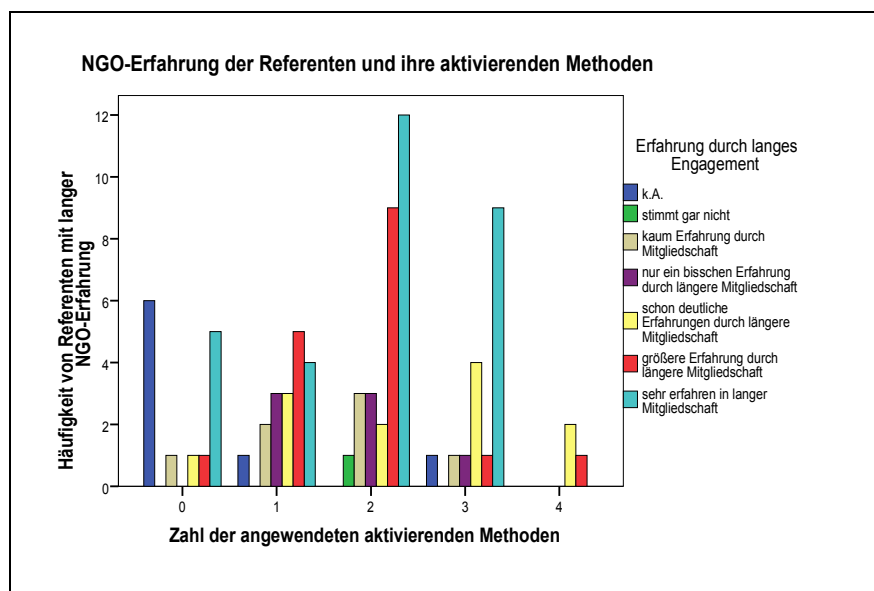


Abb. 11: "Lange NGO-Erfahrung und Anwendung aktivierender Methoden"

Während einer FIAN-Mitgliedsversammlung über ein Wochenende konnte im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung festgestellt werden, wie es nach mehreren Referaten von externen Referenten zu Themen der künftigen Strategie am Sonntagvormittag die einzige Phase mit Arbeitsgruppen gab, in denen parallel zur Frage einer thematischen Diversifizierung oder der Konzentration auf ein Thema im künftigen Leitbild diskutiert wurde. Dies war der einzige Zeitabschnitt am ganzen Wochenende, in der sich mehr als 50 % der Mitgliedschaft an der Diskussion beteiligt

²⁶² vgl. die Einteilung professioneller Methoden der Erwachsenenbildung in "rezeptive" und "aktivierende" Methoden auf Seite 112 f

²⁶³ vgl. Tabelle Crtb 02 "Aktivierende und rezeptive Methoden" im elektronischen Anhang

hat. Während der teilnehmenden Beobachtung des ADFC-Mitgliederforums konnte ebenfalls nur in einer von fünf besuchten Arbeitsgruppen eine Atmosphäre registriert werden, in der die ReferentInnen durch visualisierte Fragen an das Thema eine aktive Beteiligung von mehr als 50% der Teilnehmenden an der Diskussion über eine neue Kampagnenidee erreicht haben. In einem Kurs für Freiwillige bei EIRENE wurde in einer Arbeitsgruppe protokolliert, dass zwar unter aktiver Beteiligung der Mehrzahl der Teilnehmenden ein Planspiel mit einem gespielten Dialog angeregt und durchgeführt wurde, aber trotz Nachfrage den Teilnehmenden nicht erklärt werden konnte, was das inhaltliche Ziel dieses Rollenspiels sei. In einer anderen Arbeitsgruppe dieses EIRENE-Kurses wurde zwar die Durchführung eines sogenannten Brainstormings beobachtet, deren aktivierende Absicht aber durch die Referentin ins Gegenteil verkehrt wurde, indem sie in der Kategorisierungsphase die meisten Ideen aus dem Teilnehmendenkreis durchgestrichen und durch ihre eigenen, vorher nicht benannten, ersetzt hat. Während der IPPNW-Mitgliedsversammlung über zwei-einhalb Tage gab es eine Stunde, in der auf dem Plenum zum Thema "Zukünftige Herausforderungen an unsere Leitidee" eine Diskussion im Fishbowl-Setting durchgeführt wurde, an der sich viele Personen im stetigen Wechsel beteiligt haben. Eine korrekte Protokollierung auf einer Flipchart hat die wichtigsten Äußerungen der Teilnehmenden festgehalten²⁶⁴.

Die Gründe dafür, dass gerade erfahrenere ReferentInnen verstärkt auf aktivierende Methoden setzten, sind möglicherweise im Ausmaß ihrer Leidenschaft für die Leitbildthemen zu finden. Denn gerade diesen LeitbildvermittlerInnen mit langer NGO-Erfahrung wurde auch die höchste Leitbildkompetenz²⁶⁵ und die höchste Glaubwürdigkeit²⁶⁶ in der Leitbilddiskussion von den Teilnehmenden zugesprochen. Daraus kann die Empfehlung an die NGOs abgeleitet werden, dass vor allem langjährige NGO-Angehörige mit der Leitbildvermittlung an die Mitgliedschaft betraut werden sollten, wenn alle Beteiligten wollen, dass sich Mitglieder und Ehrenamtliche nicht nur passiv, sondern aktiv und im Sinne einer expansiven Lernanstrengung²⁶⁷ an der Leitbildentwicklung beteiligen, weil sie vor Augen haben, dass diese Mühe am Ende ein motivierendes und sie beflügelndes Leitbild zum Ergebnis haben wird.

²⁶⁴ vgl. Anlage 3 "Protokolle der teilnehmenden Beobachtung" der Veranstaltungen zur Leitbildvermittlung

²⁶⁵ vgl. Tabelle Hf 27 "Leitbildkompetenz je nach Dauer der Mitgliedschaft" im elektronischen Anhang

²⁶⁶ vgl. Tabelle Crtb 06 "Glaubwürdigkeit und lange NGO-Bindung" im elektronischen Anhang

²⁶⁷ Holzkamp, Klaus (1995), Seite 191 f.

Ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, welche sich vor allem auf eine spürbare Leidenschaft für die Grundidee der NGO, auf eine große inhaltliche Sicherheit im Thema und vor allem auf eine überzeugende persönliche Ausstrahlung gründet (siehe Abbildung 11), wurden den MultiplikatorInnen immerhin von 73,2 % der NGO-Angehörigen zugebilligt²⁶⁸.

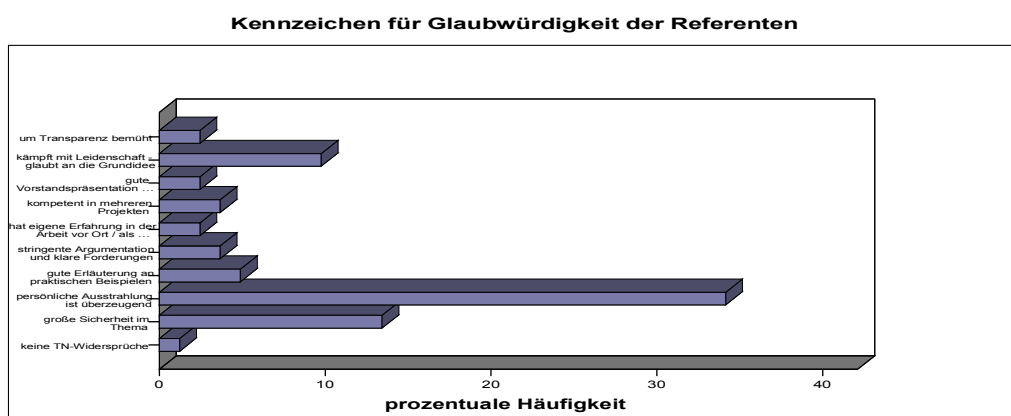


Abb. 12: "Kennzeichen von Glaubwürdigkeit"

Noch einmal genauer auf die eigentliche Qualität der Glaubwürdigkeit hinterfragt, ergaben die Antworten der befragten NGO-Angehörigen, dass für sie vor allem die Sicherheit in den Inhalten die Glaubwürdigkeit der LeitbildvermittlerInnen ausgemacht hat. Vor allem den ReferentInnen, die auch zu anderen Themen und bei anderen Treffen immer wieder für dieselbe NGO gearbeitet haben, wurde die Glaubwürdigkeit darin attestiert, dass sie in den entsprechenden Themen fachlich ausgesprochen fit waren. Und die Tatsache, dass ReferentInnen immer wieder bzw. häufig für dieselbe NGO gearbeitet haben, hat ebenfalls ihre Glaubwürdigkeit

Qualitative Kennzeichen von Glaubwürdigkeit	k.A.	ReferentIn arbeitet sonst nicht für diese NGO	ReferentIn arbeitet zum ersten Mal für diese NGO	ReferentIn arbeitet ab und an für diese NGO	ReferentIn arbeitet öfter für diese NGO	ReferentIn arbeitet ziemlich häufig für diese NGO	ReferentIn arbeitet nur und sehr oft die diese NGO	Gesamt
inhaltlich glaubwürdig	2	3	1	5	6	17	18	52
methodisch glaubwürdig	0	3	0	0	3	4	2	12
k.A.	8	0	0	2	1	5	2	18
Gesamt	10	6	1	7	10	26	22	82

Tab. 10: "Qualitative Kennzeichen von Glaubwürdigkeit der ReferentInnen"

²⁶⁸ vgl. Tabelle Hf 24 "Glaubwürdigkeit der ReferentInnen" im elektronischen Anhang

gegenüber der Mitgliedschaft gestärkt²⁶⁹. Zusammenfassend kann also konstatiert werden, dass vor allem denjenigen Vermittlungspersonen eine hohe persönliche Glaubwürdigkeit in ihrer Rolle zugestanden wurde, die über folgende Eigenschaften verfügten:

- lange Bindung an die NGO²⁷⁰,
- eine spezielle dem Leitbildthema nahe Ausbildung und eventuell²⁷¹ und
- eine autodidaktisch erarbeitete hohe inhaltliche Kenntnis im Leitbildthema.²⁷²

Wenn dann die persönliche Glaubwürdigkeit der LeitbildvermittlerInnen mit einer hohen Gesamtqualität eines Leitbildentwurfs zusammen trifft, wie sie in *Tabelle 8 "Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild"* nachvollzogen werden kann, dann kann man darauf hoffen, dass der Leitbildvermittlungsprozess zusammen mit der Mitgliedschaft ein Erfolg sein wird, weil an seinem Ende ein mehrheitlich akzeptiertes Leitbild stehen wird. Denn in den Augen der NGO-Angehörigen macht die persönliche Glaubwürdigkeit der ReferentInnen verbunden mit größerer methodischer Kompetenz die eigentliche **Vermittlungskompetenz** aus, die im pädagogischen Prozess der Leitbildvermittlung für die NGO-Angehörigen spürbar werden sollte.

Andererseits wurde die den MultiplikatorInnen zugeschriebene Vermittlungskompetenz durch diese selbst wieder eingeschränkt, weil nur 41,5 % von ihnen auch praktische Vorschläge für die Umsetzung der Leitbildvorstellungen in konkretes Alltagsengagement vor Ort für die NGO gemacht haben.

Prakt. Vorschläge?	Häufigkeit	Prozent
Ja	34	41,5
Nein	37	45,1
k.A.	11	13,4
Gesamt	82	100,0

Tab. 11: "Praktische Vorschläge von den ReferentInnen"

Das Fehlen praktischer Vorschläge, wie man als normales NGO-Mitglied vor Ort durch eigenes Handeln das NGO-Leitbild umsetzen kann - in den bisherigen

²⁶⁹ vgl. Tabelle Crtb 13 "NGO-typische ReferentInnen und ihre Glaubwürdigkeit" im elektronischen Anhang

²⁷⁰ vgl. Tabelle Hf 27 "Leitbild-Kompetenz durch lange Mitgliedschaft in der NGI" im elektronischen Anhang

²⁷¹ vgl. Tabelle Hf 28 "Leitbild-Kompetenz durch spezielle Ausbildung" im elektronischen Anhang

²⁷² vgl. Tabelle Hf 29 "Leitbild-Kompetenz durch Autodidaktik" im elektronischen Anhang

Ausführungen zur pädagogischen Qualität der Vermittlung **Handlungsorientierung** genannt²⁷³ - bei mehr als 50% der MultiplikatorInnen hat sicherlich den Erfolg des Leitbildvermittlungsprozesses ein Stück beeinträchtigt. In diesem Zusammenhang wäre sicherlich die Klärung der Frage interessant, ob das allein einer mangelnden Praxiserfahrung der MultiplikatorInnen in politischer Arbeit auf der lokalen Ebene zuzuschreiben ist. Da aber die Identifikation mit einem neuen Leitbild auch davon abhängt, ob dieses einen Weg zu konkreten politischen oder gesellschaftlichen Aktivitäten vor Ort eröffnet, waren die 78% der Aussagen auf die Frage, ob die Leit-

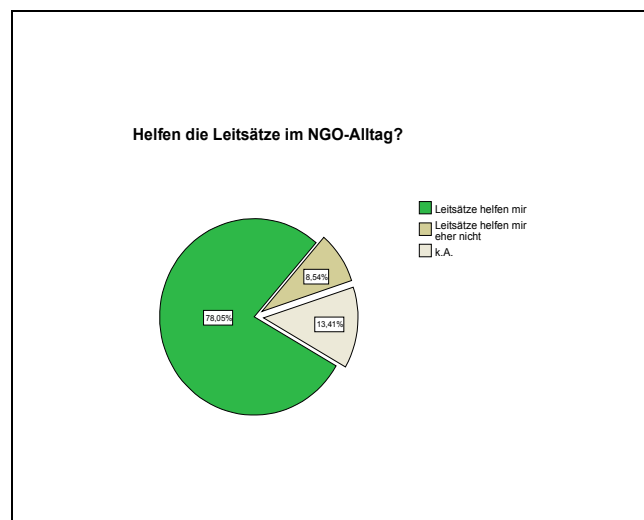


Abb. 13: "Leitbild hilft im NGO-Alltag"

sätze des Leitbildes im NGO-Alltag hilfreich seien, zumindest ein erster Hinweis auf das Vorhandensein von **Teilnehmendenorientierung** im Prozess der Leitbildvermittlung, wie sie als Qualitätskriterium aus der Weiterbildung bekannt ist. Da sich die Ehrenamtlichen vor Ort häufig frustriert als überforderte EinzelkämpferIn ohne ausreichende Information vorkommen, die auch noch Minderwertigkeitsgefühle gegenüber den bezahlten Profis der Gegenseite empfinden, wären konkrete Hinweise im Leitbild auf mögliche lokale Aktionen (etwa so: "Unsere Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, ... mit den regionalen und lokalen Energieversorgern ... auf die Region bezogene Konzepte für eine alternative, erneuerbare Energieversorgung ... zu verhandeln ... usw.") ein handlungsorientiertes Mitmachangebot, dass den Ehrenamtlichen die Identifikation mit dem neuen Leitbild ihrer Organisation erleichtern würde. Auf die Frage, welche konkreten Unterstützungsaktivitäten zugunsten ihrer NGO sie direkt aus dem Leitbild ableiten konnten, haben die besagten 78% der Teilnehmenden z.T. ganz konkrete Aktivitäten benannt:

²⁷³ vgl. Abbildung 8 "Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess" auf Seite 114

Welche konkreten Aktivitäten werden begonnen:		Leitsätze helfen mir	Leitsätze helfen mir eher nicht
	Sich an der Gewinnung neuer Mitglieder beteiligen	2	0
	Neue Bed&Bike-Unterkünfte finden	3	1
	GPS-Ralleys mit Schülern	1	0
	Pressearbeit intensivieren	3	0
	Bei der Landesregierung politisch Druck machen	1	2
	Unterstützung der Kampagne "Mit dem Rad zur Arbeit"	2	0
	Mitgliederaktivierung	1	0
	Kodierungsaktion durchführen	1	1
	Einen Aktionstag initiieren	2	1
	Für atomstromfreie Energie werben	5	0
	Für Abrüstung der Atomwaffen werben	1	1
	Flüchtlings- und Asylarbeit intensivieren	4	2
	Zu sozialer Verantwortung der Ärzte aufklären	1	1
	Strom sparen	2	0
	Eigenes Wissen auf Seminaren weiter geben	4	2
	Infos über Glauben und andere Kulturen verschaffen	3	0
	Grundsatzmaterial durcharbeiten	2	0
	Dialog mit anderen Religionen aufnehmen	4	2
	Fair trade unterstützen	3	0
	Gewaltfreiheit, Streitschlichtung, Deeskalation einüben	12	1
	Sich auf eine konkrete Fallarbeit (Projekt) konzentrieren	3	1
	Über das Menschenrecht auf Ernährung referieren	2	2
	Sich für Kooperation mit anderen NGOs einsetzen	1	1
	Weiter machen wie bisher	1	0
Gesamt:	82	64	18

Tab. 12: "Konkrete aus dem Leitbild abgeleitete Aktivitäten von Ehrenamtlichen"

Aus solchen für die AdressatInnen des Leitbildes operationalisierten Hinweisen auf konkrete Aktivitäten im Rahmen ihres NGO-Engagements kann auf die Verwirklichung des Qualitätskriteriums der **Handlungsorientierung** geschlossen werden, dass sowohl für das Leitbild selbst als auch für den Vermittlungsprozess eine große Bedeutung hat. Denn wenn sich die Individuen ganz speziell durch ein Leitbild zu konkreten Aktivitäten zugunsten einer NGO haben veranlassen lassen - immerhin mehr als 75% der befragten NGO-Angehörigen bestätigen das -, dann kann man sagen, dass das Leitbild seine Motivierungsfunktion zum Nutzen der NGO erfüllt hat. Wir finden also Anzeichen dafür, dass ein Leitbild speziell durch handlungsanleitende Aspekte die Menschen dazu motivieren kann, sich für die Ziele einer NGO zu engagieren.

Wenn man die Zeitdauer einer Arbeitseinheit in der organisationalen Erwachsenenbildung als eine pädagogisch wirksame Einflussgröße sieht, die hauptsächlich von den ReferentInnen entsprechend ihrer didaktischen Planung festgelegt wird, dann

kann auch die bewusst geplante Dauer einer Arbeitseinheit in der Leitbildvermittlung der didaktischen Kompetenz der Vermittlungspersonen zugeschrieben werden. Damit ist die Fähigkeit, die angemessene Dauer einer Arbeitseinheit in Bezug auf Wichtigkeit und Umfang eines Themas und in realistischer Einschätzung der Lern- und Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmenden zu planen und zu gewährleisten, ein Teil einer Vermittlungskompetenz.

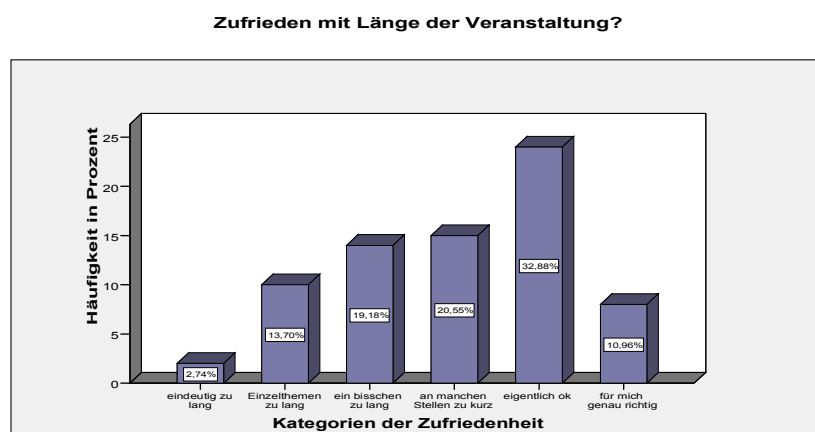


Abb. 14: "Zufriedenheit mit der Länge der Veranstaltung"

Die Versammlungs- und Seminarteilnehmenden fanden zu 33 % die Länge der Einheiten zur Leitbildvermittlung eigentlich korrekt, weitere 11 % fanden die Länge genau richtig. Noch deutlicher bewerteten die Befragten die didaktische Verantwortung der MultiplikatorInnen für die Aufbereitung des Materials, das zur Leitbildvermittlung verwendet wird:

Zufriedenheit mit der Materialverständlichkeit	Häufigkeit	Prozent
vollkommen unverständliches Material	3	3,7
das meiste war unverständlich	4	4,9
habe ein bisschen verstanden	8	9,8
konnte mehrere Punkte verstehen	15	18,3
das meiste war verständlich	27	32,9
sehr gut verständlich	19	23,2
k.A.	6	7,3
Gesamt	82	100,0

Tab. 13: "Zufriedenheit mit der Materialverständlichkeit"

Mit der Verständlichkeit von Arbeitspapieren, Wandzeitungen, Flyern usw. zeigten

sich mehr als 50% der NGO-Angehörigen zufrieden oder sehr zufrieden. Das in der Anlage dieses Forschungsprojekts vorformulierte und für den Erfolg der Veranstaltungen zur Leitbildvermittlung offensichtlich relevante Qualitätskriterium der **Zufriedenheit**²⁷⁴ der Teilnehmenden liegt bei den beiden Aspekten "Länge der Veranstaltung" und "Materialverständlichkeit" hauptsächlich in der didaktischen Verantwortung der Vermittlungspersonen, weswegen dieses Qualitätskriterium als einer von mehreren Maßstäben für die **Vermittlungskompetenz** dieser Personen gelten kann. Dagegen war die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Zeitpunkt der Veranstaltung (59% im Großen und Ganzen zufrieden)²⁷⁵, mit der Teilnehmendenzusammensetzung (61% fanden die Zusammensetzung repräsentativ für ihre NGO)²⁷⁶, mit der Wahl von Ort und Raum (65,8% fanden diese gut und sehr gut geeignet)²⁷⁷ und mit den dargebotenen Leitbildinhalten (50% waren zufrieden und sehr zufrieden, lediglich 3,7% waren wenig oder gar nicht zufrieden)²⁷⁸ mehr im Handeln der OrganisatorInnen begründet als bei den MultiplikatorInnen. Insgesamt lag der Grad der Zufriedenheit der Teilnehmenden bei allen Parametern über 50%, was den Schluss zulässt, dass diese Veranstaltungen für die Mehrheit der Teilnehmenden auch befriedigende Ergebnisse gebracht haben.

3.2. Zur didaktischen Gestaltung von Leitbildvermittlungsprozessen

Natürlich hat neben der Vermittlungskompetenz der MultiplikatorInnen auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen des Leitbildprozesses eine Bedeutung dafür, welche Anteile und Aspekte vom Leitbildentwurf die NGO-Angehörigen überhaupt aufnehmen und wie sie diese lernend verarbeiten. Und soweit diese Lern- und Arbeitsbedingungen durch die Versammlungsleitung und vor allem von den MultiplikatorInnen arrangiert wurden, konnte das Feedback der AdressatInnen zur didaktischen Gestaltung des Vermittlungsprozesses einige Hinweise zu dessen Qualität liefern. Ein wichtiger und durchaus flexibel zu handhabender Aspekt ist die zur Verfügung stehende Gesamtzeit, die allein für die Bearbeitung eines Themas vorhanden ist.

²⁷⁴ vgl. Abbildung 8 "Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess" auf Seite 114

²⁷⁵ vgl. die Tabelle Hf 14 "Zufriedenheit mit dem Zeitpunkt" im elektronischen Anhang

²⁷⁶ vgl. die Tabelle Hf 16 "Zufriedenheit mit Teilnehmerzusammensetzung" im elektronischen Anhang

²⁷⁷ vgl. die Tabelle Hf 18 "Zufriedenheit mit Ort und Raum" im elektronischen Anhang

²⁷⁸ vgl. die Tabelle Hf 19 "Zufriedenheit mit Leitbild-Inhalten" im elektronischen Anhang

Je nach NGO wurden von den Teilnehmenden unterschiedliche Zeitanteile für die Leitbildvermittlung am Gesamtprogramm ihres Treffens angegeben:

Zeitspanne für die Beschäftigung mit dem Leitbild

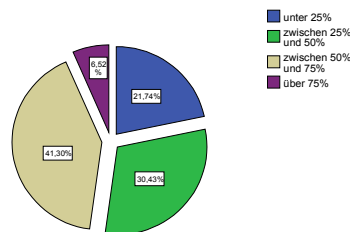


Abb. 15: "Zeitanteile für die Leitbildvermittlung im Gesamtprogramm"

Aber die Zeitanteile sagen noch nichts darüber aus, wie die Zeit für die Leitbilddiskussion über das Gesamtprogramm verteilt war. Denn auch die Zeitverteilung und -schwerpunktsetzung für bestimmte Programmpunkte hat einen Einfluss darauf, wie viel Aufmerksamkeit diese erfahren. So ergab die teilnehmende Beobachtung auf den verschiedenen Treffen der untersuchten NGOs, dass beim ADFC die Präsentationen und Diskussionen zu einzelnen Leitbildaspekten ausschließlich in Arbeitsgruppen während des Haupttages (Samstag) dieses dreitägigen Treffens stattfanden. Da dies wegen des zeitlichen Abstands zu An- und Abreiseerlebnissen der beste Tag für konzentriertes Arbeiten ist, haben die Leitbilddiskussionen somit in größter Konzentration stattgefunden. Dagegen wurde bei EIRENE eine andere Dramaturgie gewählt, um die Leitbildaspekte zu präsentieren: Zu Beginn eines dreitägigen Kurses über die Ziele und Inhalte des christlichen Friedensdienstes wurden die Teilnehmenden in Kleingruppen mit konkreten Fragestellungen und Problemen in einzelnen Themenschwerpunkten konfrontiert, die sie dann in Form von Berichten und Rollenspielen mit konkreten Fragen an ein Gesamtkonzept von EIRENE ins Plenum getragen haben. Dort wurden diese Problematiken dann von jeweiligen ExpertInnen und erfahrenen ModeratorInnen mit passenden thematischen Details aus dem EIRENE-Leitbild erneut thematisiert und gemeinsam weiter bearbeitet. Diese deduktive Vorgehensweise - verteilt über mehrere Zeiteinheiten - hat zu einer sehr aktiven Beteiligung fast aller Anwesenden geführt.

Aber bei der gemeinsamen Betrachtung von Zeitdauer und Verständlichkeit²⁷⁹ im Rahmen eines Leitbildprozesses zeigte sich einerseits, dass mehr Zeit für die Beschäftigung mit dem Leitbildthema auch das Verstehen des neuen Leitbildentwurfs verstärkt, wie die aus einer Kreuztabelle hervorgegangene Abbildung 15 zeigt:

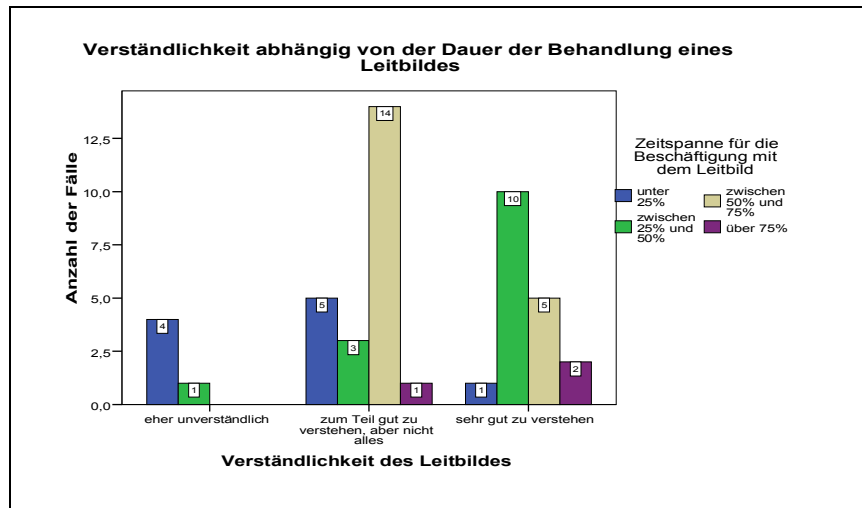


Abb. 16: "Verständlichkeit und Dauer der Behandlung des Leitbildthemas"

Um aber andererseits dem Qualitätskriterium einer (guten) **Verständlichkeit** des Leitbildes²⁸⁰ zu genügen, bedurfte es auch noch anderer didaktischer Bemühungen. Dazu gehörten neben dem Einsatz von aktivierenden Lernsettings auch die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Rahmenbedingungen der Veranstaltung. So haben knapp 83% der Teilnehmenden eine oder mehrere aktivierende Methodenvarianten miterlebt, wie die folgende Tabelle zeigt:

Anzahl aktivierender Methoden	Häufigkeit	Prozent
0	14	17,1
1	18	22,0
2	30	36,6
3	17	20,7
4	3	3,7
Gesamt:	82	100

Tab. 14: "Häufigkeit aktivierender Methoden"

Während also die Zufriedenheitsrate bei allen Teilnehmenden mit den anderen relevanten Faktoren²⁸¹ durchweg zwischen 56% und 66% lag, waren mit der Länge

²⁷⁹ vgl. die Häufigkeitstabellen Hf 01 "Zeitspanne" und Hf 11 "Verständlichkeit" im elektronischen Anhang

²⁸⁰ vgl. auch den Abschnitt "Personengebundene Qualitätskriterien" auf Seite 98 f.

²⁸¹ siehe vorhergehenden Abschnitt

der Veranstaltung nur 39% der NGO-Angehörigen zufrieden²⁸². Es ist unbestritten, dass letztgenannte Teilaspekte der Rahmenbedingungen sehr wohl von den vermittelnden Personen beeinflusst werden können. Und MultiplikatorInnen sollten sich bewusst sein, dass sie über die didaktischen Mittel der Erwachsenenbildung auch Einfluss auf das (Qualitäts-)Kriterium der subjektiven **Zufriedenheit** der Teilnehmenden mit dem eigentlichen Prozess der Vermittlung haben. Denn in der didaktischen Gestaltung der Vermittlungsprozesse in den untersuchten NGOs hatte sich gezeigt, dass vor allem in der Häufigkeit des Einsatzes von aktivierenden Arbeitsmitteln noch ungenutzte Spielräume in erheblichem Ausmaß festgestellt wurden. Dies zeigt die folgende Tabelle:

Erwachsenenpädagogische Arbeitsmittel	Häufigkeit	Prozent
Diskussionsanleitungen	61	74,4
Wandzeitung	45	54,9
Flyer und Plakate	41	50
PowerPoint-Präsentation	40	48,8
Ton- und Bildträger	27	32,9
Spielanweisungen	24	29,3
Arbeitspapiere	21	25,6
Dokumentations- u. Spielfilme	19	23,2
andere pädagogische Mittel	10	12,2

Tab. 15: "Anwendung erwachsenenpädagogischer Arbeitsmittel in der Leitbildvermittlung"

Ein weiteres klassisches Gestaltungsmittel für den didaktischen Aufbau der Präsentation der Leitbildentwürfe durch die (lern)vermittelnden MultiplikatorInnen sind natürlich die erwachsenenpädagogischen Methoden, wie sie vielleicht besser aus der beruflichen oder öffentlichen Weiterbildung bekannt sind. Es stellte sich im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung während der untersuchten NGO-Treffen heraus, dass die allermeisten der MultiplikatorInnen bei ihrer persönlichen Vorstellung auf keinen pädagogischen Bildungsabschluss verweisen konnten; sie wiesen stattdessen entweder auf ihre berufliche Ausbildung als HandwerkerIn, Fachangestellte, AkademikerIn in nichtpädagogischen Fächern usw. hin oder erwähnten Ämter und Funktionen, die sie in der NGO bekleideten. Letztere wurden häufig auch als Begründung dafür genannt, dass sie hier auf dieser NGO-Veranstaltung die Aufgabe

²⁸² vgl. die Tabellen zur Zufriedenheit der Teilnehmenden Hf 14 "Zeitpunkt", Hf 15 "Länge", Hf 16 "Teilnehmendenzusammensetzung", Hf 17 "Materialverständlichkeit" und Hf 18 "Zeit und Raum" im elektronischen Anhang

übernommen hätten, alleine oder mit Anderen die Leitbildentwürfe vorzustellen. Obwohl also die meisten der Vermittlungspersonen offensichtlich nicht erwachsenenpädagogisch ausgebildet waren, haben sie nach Auskunft der LeitbildadressatInnen dennoch versucht, verschiedene pädagogische Methoden einzusetzen, um ihre Botschaft zu transportieren:

Erwachsenenpädagogische Methoden	Häufigkeit	Prozent
von Teilnehmenden keine Angaben dazu	21	25,6
Gruppendiskussionen - Workshops	21	25,6
Übungen, Planspiele, Erstellen von Zeit- und Handlungsplänen	15	18,3
Gezielter Einsatz von Medien: Wandzeitung, Projektionen, Filme	9	11,0
Frontaler Seminarvortrag ohne audiovisuelle Unterstützung	8	9,8
Kreative Methoden wie Brainstorming, Malen, Metaplan o.ä.	5	6,1
Veranstaltung mit Podiumsdiskussion	2	2,4
Informationstisch in der Saal-Öffentlichkeit	1	1,2
Gesamt:	82	100

Tab. 16: "Erwachsenenpädagogische Methoden in der Leitbildpräsentation"

In der Summe war also zu erkennen, dass eine die Teilnehmenden aktivierende Didaktik mit Workshops, Gruppendiskussionen, Metaplan, Kreativtechniken, Plan- und Rollenspielen von den MultiplikatorInnen doppelt so häufig angewendet wurde wie eine eher rezeptive Methodik. Und man kann annehmen, dass trotz überwiegen- den Fehlens einer erwachsenenpädagogischen Ausbildung (als Diplom-Pädagoge oder zumindest als LehrerIn für die Sekundarstufe II) bei den Vermittlungspersonen der Erfahrungshintergrund mit NGO-internen Gruppenprozessen, aber vor allem ihre lange Mitgliedschaft in der NGO²⁸³ und ihre hohe Glaubwürdigkeit als VermittlerInnen des Leitbildes²⁸⁴ dafür die Basis war.

In der Vorbereitung dieser Untersuchung war die These aufgestellt worden, dass die Orientierungsfunktion eines Leitbildes um so eher Wirkung entfalten können müsste, je mehr schon während des Vermittlungsprozesses die für diese NGO typischen Methoden und Arbeitstechniken²⁸⁵ erkennbar würden. Dieses Sichtbarwerden von ganz typischen NGO-Methoden während der Leitbilddiskussionen bestätigten 28% der NGO-Angehörigen; nur Wenige konnten sich gar nicht daran erinnern, wie Abbildung 17 zeigt:

²⁸³ vgl. die Tabelle Hf 27 "Leitbild-Kompetenz je nach Dauer der Mitgliedschaft" im elektronischen Anhang

²⁸⁴ siehe zur Glaubwürdigkeit der VermittlerInnen die Ausführungen auf Seite 192 f.

²⁸⁵ zur Verdeutlichung: das sind z.B. bei FIAN die Technik der "Fallarbeit", bei IPPNW Fortbildungen und der Kongress für Ärzte, bei amnesty international die Bittbriefe an Staatenführer, beim ADFC geführte Radtouren zu neuralgischen Verkehrspunkten, bei GREENPEACE die Vorbereitung einer Aktion usw.

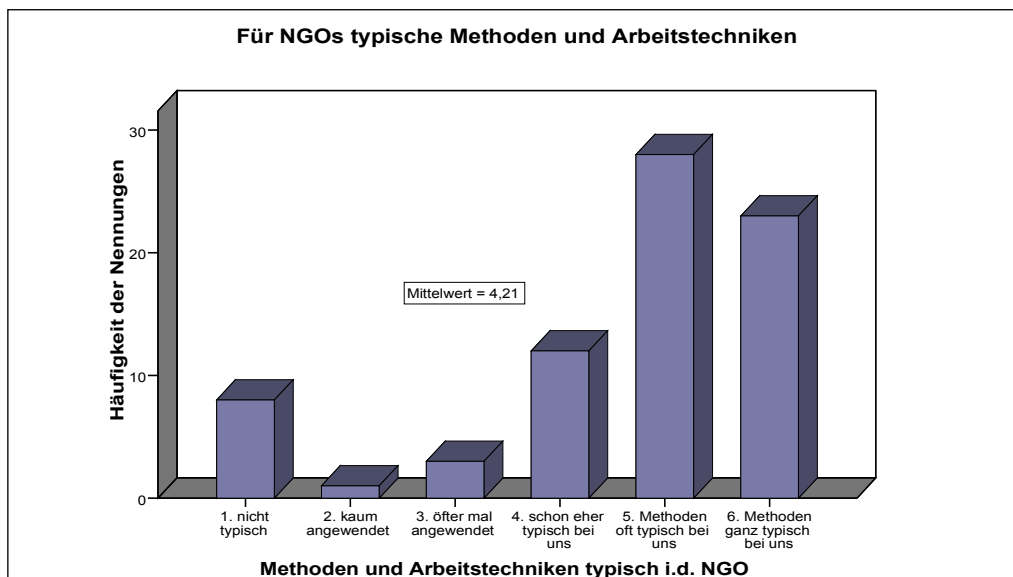


Abb. 17: "Für NGOs typische Methoden und Arbeitstechniken"

Es war nun zu vermuten, dass mit diesen NGO-typischen Methoden auch Inhalte transportiert würden, die ebenfalls typisch bzw. kennzeichnend für die NGO sind - vor allem dann, wenn es um die Fortschreibung eines bisher gültigen Leitbildes ging. Dieser Zusammenhang hat sich bestätigt²⁸⁶, so dass aus diesem Ergebnis der Schluss gezogen werden kann, dass eine noch stärkere Wirkung der Orientierungsfunktion des Leitbildes erreicht werden kann, wenn die NGO-typischen Leitbildinhalte mit NGO-typischer Methodik an die NGO-Angehörigen vermittelt werden.²⁸⁷ In diesem Fall kann von der Qualität einer **methodischen Kongruenz**²⁸⁸ von Inhalten und Arbeitsweise gesprochen werden. Eine solche Kongruenz von Inhalt und Arbeitstechniken ist aber eher selten erreichbar, wie der Autor aus seiner Praxis als Weiterbildungsreferent in verschiedenen NGOs weiß. So wurden auch nur für eine Minderheit der Teilnehmenden einige NGO-typische Arbeitsmethoden in den Leitbildentwürfen sichtbar, wie aus den folgenden Tabellen ersichtlich ist:

²⁸⁶ vgl. die Tabelle Crtb 15 "Zusammenhang von Methoden und Inhalten" im elektronischen Anhang

²⁸⁷ Ein Beispiel: Während einer Weiterbildung für Greenpeace-Ehrenamtliche unter dem Titel "Aktions-training" sollte durch eine Seminargruppe eine Rechercheaufgabe in der Form gelöst werden, dass die GruppenteilnehmerInnen mithilfe von Schlauchboot und Rudern einen Fluss zu überqueren hatten, um am anderen Ufer die Recherche durchzuführen. Die eigentliche Schwierigkeit bestand aber weniger in der relativ harmlosen Rechercheaufgabe, sondern darin, während der Überquerung des Flusses mit starker Strömung in Form von Teamarbeit ganz schnell die notwendigen Entscheidungen über das eigentliche Rudern, die Steuerung und das Kommando zu treffen und umzusetzen, um nicht an dem Recherchegebiet am anderen Ufer vorbeigetrieben zu werden. Der eigentliche Lerninhalt war in diesem Fall die Vermittlung der beiden Aktionstechniken "Recherche" und "Teamarbeit" als typisches Arbeitsmittel von Greenpeace.

²⁸⁸ vgl. Abbildung 8 "Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess" auf Seite 114

NGO-Methode "Mitglieder überregional vernetzen"	Häufigkeit	Prozent
im Leitbild kaum erkennbar	1	1,2
im Leitbild öfter zu erkennen	5	6,1
im Leitbild ziemlich deutlich erkennbar	7	8,5
im Leitbild ganz klar erkennbar	2	2,4
keine Angabe	67	81,7
Gesamt:	82	100

Tab. 17.1: "Überregionale Mitgliedervernetzung"

NGO-Methode "Jedes Thema einem Spezialisten anvertrauen"	Häufigkeit	Prozent
im Leitbild kaum erkennbar	1	1,2
im Leitbild öfter zu erkennen	3	3,7
im Leitbild ziemlich deutlich erkennbar	2	2,4
im Leitbild ganz klar erkennbar	3	3,7
keine Angabe	73	89
Gesamt:	82	100

Tab. 17.2: "Jedes Thema einem Spezialisten"

NGO-Methode "Ehrenamtliche und Hauptamtliche am selben Thema arbeiten lassen"	Häufigkeit	Prozent
im Leitbild nicht erkennbar	2	2,4
im Leitbild kaum erkennbar	1	1,2
im Leitbild ziemlich deutlich erkennbar	1	1,2
keine Angabe	78	95,1
Gesamt:	82	100

Tab. 17.3: "Ehrenamtliche und Hauptamtliche zusammenarbeiten"

NGO-Methode "Vorträge, Ausstellungen und Informationsstände durchführen"	Häufigkeit	Prozent
im Leitbild nicht erkennbar	1	1,2
im Leitbild kaum erkennbar	3	3,7
im Leitbild öfter zu erkennen	3	3,7
im Leitbild ziemlich deutlich erkennbar	10	12,2
im Leitbild ganz klar erkennbar	6	7,3
keine Angabe	59	72
Gesamt:	82	100

Tab. 17.4: "Vorträge, Ausstellungen, Informationsstände"

Daraus kann man folgern, dass das Qualitätskriterium der methodischen Kongruenz eher selten erfüllt wird. Dennoch wurde diese Kongruenz aber immerhin von 24,3%

der NGO-Angehörigen in der zweithöchsten und von 13,4% in der höchsten von fünf Kongruenzstufen als spürbar bestätigt.

Die Veranstaltungsteilnehmenden waren auch danach befragt worden, ob die angesprochenen Inhalte typisch für ihre Organisation gewesen seien. Typische Inhalte sollten erkennbar sein an aktuell stattfindenden Kampagnen und Projekten, welche die Teilnehmenden in den Leitbildentwürfen wiedererkennen konnten. So bezeichneten 80,5 % der Teilnehmenden die allermeisten vermittelten Leitbildinhalte als typisch für ihre NGO²⁸⁹, sie erkannten darin die folgenden zum Leitbildentwurf passenden Projekte und Kampagnen:

Zum Leitbildentwurf passende Projekte und Kampagnen	Häufigkeit	Prozent
kein Projekt erkannt	17	20,7
ADFC & AOK-AKTION "Mit dem Rad zur Arbeit"	3	3,7
ADFC vor Ort "Beleuchtungscheck"	5	6,1
ICE-Kampagne	3	3,7
Radfahrkurse	1	1,2
ADFC vor Ort: Fahrradcodierung	2	2,4
ADFC vor Ort: Technik-Check	1	1,2
IPPNW-Kampagne "Klimawandel"	1	1,2
IPPNW-Zentralthema "Anti-Atomernergie"	1	1,2
IPPNW-Projekt "Ärztliche Versorgung von Illegalen und Asylanten"	1	1,2
Stromanbieterwechsel	5	6,1
IPPNW-Akademie	2	2,4
Tschernobyl-Kongress	1	1,2
Pharmakampagne	2	2,4
EIRENE-Freiwilligen-Programme	15	18,3
EIRENE-Projekt Armutsbekämpfung	5	6,1
Ausbau und Neugestaltung des Freiwilligenprogramms	1	1,2
Nord & Ostprogramme	5	6,1
Südamerikaprogramme	3	3,7
FIAN-Blumenkampagne	5	6,1
FIAN-Goldkampagne (Bergbau)	1	1,2
Projekt "Genderstärkung"	2	2,4
Gesamt:	82	100

Tab. 18: "Zum Leitbildentwurf passende Projekte und Kampagnen"

Wenn diese in den Leitbildentwürfen erkennbaren aktuellen Kampagnen und Projekte als für die untersuchten NGOs typische Aktivitäten bezeichnet werden, dann

²⁸⁹ vgl. die Tabelle Hf 36 "Inhalte der Veranstaltungen typisch für die NGO" im elektronischen Anhang

besteht offensichtlich ein inhaltlicher Bezug zwischen Leitbild und konkreter NGO-Aktivität. Dies liefert also einen deutlichen Hinweis auf das Vorliegen einer **inhaltlichen Kongruenz**²⁹⁰ von Themenaspekten des Leitbildes und typischen NGO-Aktivitäten. Und diese inhaltliche Kongruenz von Leitbild und konkreten Aktivitäten der NGO²⁹¹ wurde um so höher eingeschätzt, je häufiger die Multiplikator-Innen für ein und dieselbe NGO arbeiteten. Daraus kann geschlossen werden, dass vor allem ReferentInnen mit einer langen Erfahrung in derselben NGO eine inhaltliche Kongruenz des Vermittlungsprozesses gewährleisten können. Insgesamt kann man auch die **inhaltliche Kongruenz** als ein Qualitätskriterium für einen erfolgreichen Leitbildvermittlungsprozess bezeichnen.

An der didaktischen Gestaltung des Leitbildvermittlungsprozesses war für die große Mehrheit der Teilnehmenden sicher nicht erkennbar, ob Personen oder Institutionen von außen Einfluss²⁹² auf die Gestaltung des Leitbildprozesses genommen haben. Dennoch wollten immerhin 20,7% der teilnehmenden Mitgliedschaft in der Vorbereitung oder im Laufe der Veranstaltung wahrgenommen haben, dass es externen Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung der untersuchten Veranstaltung gegeben hat. Damit war das Problem der **politischen Unabhängigkeit** angesprochen, das gerade für eine **Nichtregierungsorganisation** ein wichtiges Qualitätskriterium ihres Leitbildes²⁹³ sein muss.

EinflussnehmerIn auf ein NGO-Leitbild	Häufigkeit	Prozent
keine Angaben von den Teilnehmenden	71	86,6
die AOK	1	1,2
der Staat als finanzieller Förderer mit seinen Vorgaben	3	3,7
Kirchen und Religionsgemeinschaften	5	6,1
Ehemalige Mitglieder oder Freiwillige	1	1,2
Privatpersonen	1	1,2
Gesamt:	82	100

Tab. 19: "Wer war EinflussnehmerIn?"

Es mag zwar für viele beruhigend sein, dass das arithmetische Mittel auf einer sechsstufigen Punkteskala von 1-6 für Hinweise auf externen Einfluss auf die Leit-

²⁹⁰ vgl. Abbildung 8 "Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess" auf Seite 114

²⁹¹ vgl. die Tabelle Hf 33 "Inhaltliche Kongruenz durch NGO-typische Referenten" im elektronischen Anhang

²⁹² vgl. Tabelle Hf 40 "Ausmaß externen Einflusses" im elektronischen Anhang

²⁹³ vgl. die inhaltsbezogenen Qualitätskriterien eines NGO-Leitbildes in Kapitel III.4

bildentwicklung von NGOs²⁹⁴ nur bei 1,66 Punkten lag. Dennoch kann aus der Tatsache, dass es konkrete Einflussversuche gegeben hat, der Schluss gezogen werden, dass das Qualitätskriterium der **politischen Unabhängigkeit** eines Leitbildes ein ernstzunehmendes Kriterium für die Leitbildqualität ist; dabei sind für Außenstehende nicht allein die Tatsache oder die Intensität der Einflussnahme entscheidend für die Aufnahme eines Engagements, sondern eher der Punkt, ob eine NGO dem externen Einfluss auf ihre Ziele nachgibt oder ihm widersteht.

3.3. Motivations- und Orientierungswirkung von Leitbildern

Erste Voraussetzung für Orientierung, Motivierung und die anderen Leitbildfunktionen ist die **Verständlichkeit** des Leitbildes, wie im vorhergehenden Kapitel bereits dargelegt. Die Notwendigkeit, dass ein Leitbild von möglichst vielen Individuen verstanden wird, ist quasi eine grundlegende Qualitätsbedingung für die Erfüllung aller anderen Leitbildfunktionen. Eine allgemein verständliche Sprache, die unter Vermeidung von Fachtermini dennoch in präziser Ausdrucksform klare Ziele benennt, soll den Menschen in der Kürze weniger Sätze verdeutlichen, von welchen Maximen sich die NGO leiten lässt. Bis auf geringe Ausnahmen scheint es in den untersuchten NGOs gelungen zu sein, einen solchen allgemein verständlichen Leitbildentwurf vorzulegen, wie 67 von den 82 Befragten (81,7%) angaben:

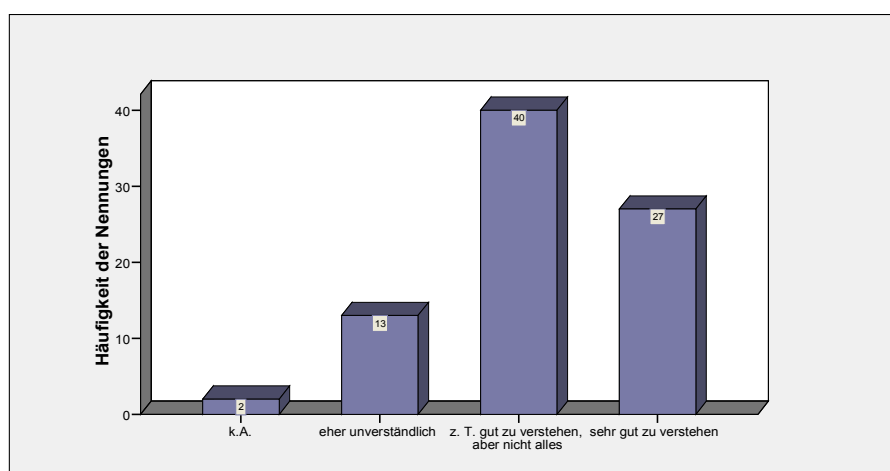


Abb. 18: "Grad der Verständlichkeit der Leitbildentwürfe"

²⁹⁴ 1 = kein Einfluss und 6 = deutlicher Einfluss

Allerdings gab es größere Unterschiede in der Verständlichkeit des Leitbildentwurfs zwischen den verschiedenen untersuchten Organisationen, wie ein Vergleich zeigt. Das Ausmaß der Verständlichkeit war ganz unterschiedlich in den NGOs gewichtet:

Maß der Verständlichkeit	ADFC	IPPNW	EIRENE	FIAN
	(in Prozent)	(in Prozent)	(in Prozent)	(in Prozent)
eher unverständlich	50	8	3	0
zum Teil gut verständlich, aber nicht alles	32	54	61	33
sehr gut zu verständlich	9	38	37	67
k.A.	9	0	0	0
Gesamt:	100	100	100	100

Tab. 20: "Grad der Verständlichkeit der Leitbildentwürfe in einzelnen NGOs"

Vorausgesetzt die Verständlichkeit des Leitbildentwurfs ist also gegeben, dann kann erwartet werden, dass auch Realisierungschancen für die anderen Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild bestehen. Die Teilnehmenden auf den untersuchten Treffen und Versammlungen sind unter anderem danach befragt worden, ob sie durch die Leitbilddiskussion eine Stärkung ihrer persönlichen Motivation zu einem weiteren Engagement empfunden haben. Ein Vergleich der Mittelwerte für eine Leitbildwirkung auf die Motivation der Individuen zeigt, dass diese in den untersuchten NGOs auf unterschiedlichem Niveau liegen. Die Spitzenwerte in der 5. Stufe einer sechsstufigen Punkteskala für die Motivationsstärkung zumindest in drei der untersuchten NGOs und der vierte positive Wert zeigen, dass die Teilnehmenden der untersuchten NGO-Veranstaltungen alle eine subjektive Stärkung ihrer Motivation durch die Leitbildentwürfe erfahren haben, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau:

ADFC	N	Gültig	22
		Mittelwert	2,82
IPPNW	N	Gültig	13
		Mittelwert	4,54
EIRENE	N	Gültig	38
		Mittelwert	4,50
FIAN	N	Gültig	9
		Mittelwert	4,89

Tab. 21: "Leitbildauswirkung auf die Motivation"

Das bedeutet aber nichts anderes, als dass das Qualitätskriterium der **Motivierung** von Individuen durch ein NGO-Leitbild ein valider Maßstab ist, um die Stärke der Motivierung durch ein Leitbild zu bestimmen.

Eine weitere Voraussetzung dafür, dass die vorgestellten Leitbildentwürfe von den NGO-Angehörigen überhaupt ernst genommen und als Orientierungsangebot zur

Kenntnis genommen wurden, war die inhaltliche Aktualität des Leitbildentwurfs bezüglich der in dieser Zeit in der öffentlichen Diskussion befindlichen relevanten gesellschaftlichen und politischen Themen. Während beim ADFC die Mitgliedschaft ihrem Verband lediglich zu 31,8% die Vorlage eines zeitaktuellen Leitbildes bescheinigt, sind es bei der IPPNW 76,9%, bei EIRENE genau 50% und bei FIAN 88,9% der Teilnehmenden²⁹⁵ auf den untersuchten Veranstaltungen.

Auch die Meinung der NGO-Angehörigen über die Realitätsnähe der präsentierten Leitziele sollte zum Einen eine Aussage darüber ergeben, ob die vorgestellten Leitbildentwürfe für die Menschen überhaupt eine **Zielorientierung** beinhalten. Denn das wäre unter dem Aspekt der grundsätzlichen Orientierungsfunktion des Leitbildes als ein weiterer Ausweis von Qualität anzusehen. Das arithmetische Mittel hierfür lag in dieser Untersuchung für alle NGOs bei 3,88 Punkten²⁹⁶ auf einer sechsstufigen Skala, so dass man von einer durchaus spürbaren Zielorientierung sprechen kann. Zum Anderen ergab die Frage nach dem Realitätssinn der Leitziele gekoppelt an die Frage nach der aktuellen Übereinstimmung mit dem Leitbild²⁹⁷ die meisten Zustimmungen in den höchsten und zweithöchsten Kategorien, was darauf schließen lässt, dass hier ein relativ hoher **Identifikationsgrad** der befragten NGO-Angehörigen mit dem Leitbild ihrer NGO zu beobachten ist. Und wenn sich dieser Identifikationsgrad nach dem Vermittlungsprozess - wie oben bereits beschrieben - erhöht hat, dann kann man auch auf eine erwachsenenpädagogische Qualität schließen, die in dem eigentlichen Vermittlungsprozess und seiner didaktischen Gestaltung nachweisbar ist. Aber auch die NGO-spezifischen Mittelwerte für die aktuelle Übereinstimmung der Organisationsangehörigen mit dem Leitbild ihrer NGO²⁹⁸ zeigen unterschiedliche, aber immer über der Mitte liegende **Identifikationsgrade**. Unterstützt wird ein solcher positiver Identifikationsgrad durch den relativ deutlichen Zusammenhang zwischen einer Mehrheit von sogenannten Wiederholungsteilnehmenden (sie haben wiederholt an solchen inhaltlich arbeitenden Veranstaltungen wie den untersuchten teilgenommen) und ihrer recht hohen

²⁹⁵ vgl. die Tabelle Hfngo 26 "Leitbild heute aktuell" im elektronischen Anhang

²⁹⁶ vgl. die Tabelle Hf 32 "Ziele realistisch?" im elektronischen Anhang

²⁹⁷ vgl. die Tabelle Crtb 12 "Zielorientierung und realistische Ziele" im elektronischen Anhang

²⁹⁸ Mittelwert für Angehörige des ADFC=3,09, der IPPNW=4,69, von EIRENE=4,89 und von FIAN=5,11 auf einer sechsteiligen Skala / vgl. auch die Tabelle Hfngo 07 "Übereinstimmung jetzt mit den NGO-Zielen" im elektronischen Anhang

aktuellen Übereinstimmung mit dem Leitbild ihrer NGO²⁹⁹. Auch hier liegen die höchsten Werte in den beiden obersten Stufen einer sechsstufigen Zustimmungsskala. Und da die höchsten Zustimmungen der NGO-Angehörigen sowohl in drei oberen Zustimmungskategorien realistischer Ziele als auch in den drei oberen Kategorien der politischen Aktualität festgestellt wurden³⁰⁰, haben diese Menschen damit ihrer NGO eine gewisse Anpassungsfähigkeit an die aktuelle politische Situation³⁰¹ bescheinigt. Denn diese **Anpassungsfähigkeit an veränderte politische Rahmenbedingungen**, wie sie in der Frage 15 des Fragebogens auch angedeutet sind, stellt eine Überlebenssicherung für die NGO dar und ist gleichzeitig ein Qualitätskriterium für ihren Umgang mit dem eigenen Leitbild.

Wenn man nun die Zufriedenheit der NGO-Angehörigen mit den wahrgenommenen Leitbildinhalten³⁰² in den Fokus nimmt, kann man diese zunächst als eine unspezifische Befindlichkeit definieren, die durch die neuen Leitbildinhalte ausgelöst wurde. Damit ist zwar das Qualitätskriterium der subjektiven **Zufriedenheit** der Teilnehmenden im Ganzen erfüllt. Aber um die Wirkungen eines neuen Leitbildes zu spezifizieren, wurden auch andere Aspekte der Leitbildinhalte auf Zufriedenheit bei den NGO-Angehörigen untersucht. Dabei mussten die Angehörigen der verschiedenen untersuchten NGOs die Zufriedenheitsbekundung auf ganz unterschiedlich viele Themen und Kampagnen ihrer NGO verteilen, wie in den Tabellen 22.1 bis 22.4 zu erkennen ist:

ADFC-Inhalte	Anzahl N
Kampagne "Finger weg!"	2
Radcodierung	2
Kampagne "Radfahrer schützen das Klima"	3
Verkehrspolitik	5
Verkehrssicherheit	1
Bed & Bike	1
Spaß am Radfahren	2
Fahrradtourismus	4
Technikberatung / Technische Hilfe	2
Gesamt:	22

Tab. 22.1: "Zufriedenheitsaspekte im ADFC-Leitbild"

²⁹⁹ vgl. die Tabelle Crtb 14 "Typische Teilnehmer und ihre jetzige Zielübereinstimmung" im elektronischen Anhang

³⁰⁰ vgl. die Tabelle Crtb 16 "Realistische Zieleinschätzung und LB-Aktivität heute" im elektronischen Anhang

³⁰¹ vgl. die Frage 15 im Fragebogen "Teilnehmendenbeurteilung Leitbildvermittlung" (Anlage 4)

³⁰² Mittelwert (M) für Angehörige des ADFC=3,76, der IPPNW=4,92, von EIRENE=4,55 und von FIAN=5,11 auf einer sechsteiligen Skala laut Tabelle Hf 19 "Zufriedenheit mit LB-Inhalten" im elektronischen Anhang

EIRENE-Inhalte	Anzahl N
Gewaltfreiheit	8
Interkulturalität	7
Christliche Basis von EIRENE	7
Nord-Süd-Verhältnis	2
wie erfolgreich ist EIRENE als Organisation	3
Afrika-Programm	3
Verständnis von Entwicklungszusammenarbeit	3
Interreligiöser Dialog	3
Weltwärtsprogramm	2
Gesamt:	38

Tab. 22.2: "Zufriedenheitsaspekte im EIRENE-Leitbild"

IPPNW-Inhalte	Anzahl N
Gegen den Atomkrieg	6
Ärzte in sozialer Verantwortung	4
Medizinische Hilfe für Illegale	1
Pharmakampagne	2
Gesamt:	13

Tab. 22.3: "Zufriedenheitsaspekte im IPPNW-Leitbild"

FIAN-Inhalte	Anzahl N
juristische Stärkung des Menschenrechts auf Ernährung	1
Stärkung der Goldkampagne (Bergbau u. Rohstoffabbau)	4
Stärkung der Blumenkampagne (Agrarreform)	1
Unteilbarkeit der Menschenrechte	3
Gesamt:	9

Tab. 22.4: "Zufriedenheitsaspekte im FIAN-Leitbild"

Ein anderer Aspekt der Leitbildwirkung war, ob dieses nach Ansicht der Veranstaltungsteilnehmenden hilfreich dabei war, als Ehrenamtliche mit konkreten Aktivitäten zur Verwirklichung der NGO-Ziele zu beginnen. Damit waren Faktoren des Qualitätskriteriums der **Handlungsorientierung** gemeint. Während immerhin 22% der Befragten die Leitbildentwürfe nicht hilfreich für die Aufnahme konkreter NGO-Aktivitäten empfanden, haben 78% von ihnen durch das Leitbild einen Anstoß bekommen, jetzt endlich mal ein Seminar zum Themenkomplex "Gewaltfreiheit und Deeskalation" zu besuchen, im Freundes- und Bekanntenkreis für atomstromfreie Energieversorgung zu werben, eine örtliche Rad-Aktion durchzuführen oder sich konkret der lokalen Pressearbeit zu NGO-Themen zuzuwenden³⁰³. Auch die aus den Leitbildentwürfen abgeleiteten praktischen Vorschläge der MultiplikatorInnen an die Ehrenamtlichen,

³⁰³ weitere konkrete NGO-Aktivitäten siehe in der Tabelle Crtb 04 "Bei welchen konkreten NGO-Aktivitäten helfen die Leitsätze des Leitbildes?" im elektronischen Anhang

wie man mit NGO-Aktivitäten vor Ort tätig werden kann, waren geeignet, Handlungsorientierung anzubieten. Denn sie waren eine konkrete Antwort auf die Frage von am freiwilligen Engagement Interessierten, die immer wieder gestellt wird: "Was kann ich konkret im Rahmen meines Engagements bei dieser NGO tun?" Allerdings haben nur 35% der Teilnehmenden solche praktischen Vorschläge von den Leitbildvermittelnden gehört³⁰⁴.

Die NGO-Angehörigen waren auch zu ihrer persönlichen Übereinstimmung mit den Zielen ihrer NGO *vor* und *nach* der Leitbildvermittlung befragt worden³⁰⁵. Denn ein Vergleich der Mittelwerte dieser Similarität der eigenen Vorstellung von den Leitziele und dem tatsächlichen Leitbildentwurf der ExpertInnen sollte einen Hinweis auf eine mögliche Veränderung des Identifikationsgrades der Mitgliedschaft mit ihrer NGO geben. Wenn sich diese Similarität nach dem Leitbildvermittlungsprozess positiv verändert hätte, so die These, dann wäre damit auch der Identifikationsgrad angestiegen. Und eine Zunahme der Identifikation mit dem Leitbild durch den und nach dem Vermittlungsprozess ist ein eindeutiger Hinweis darauf, dass die **Orientierung durch das Leitbild** offensichtlich funktioniert. So betrug das arithmetische Mittel des Übereinstimmungsmaßes *vor* der Leitbildvermittlung bei den Angehörigen aller untersuchten NGOs 4,16 Punkte auf einer sechsstufigen Skala, also deut-

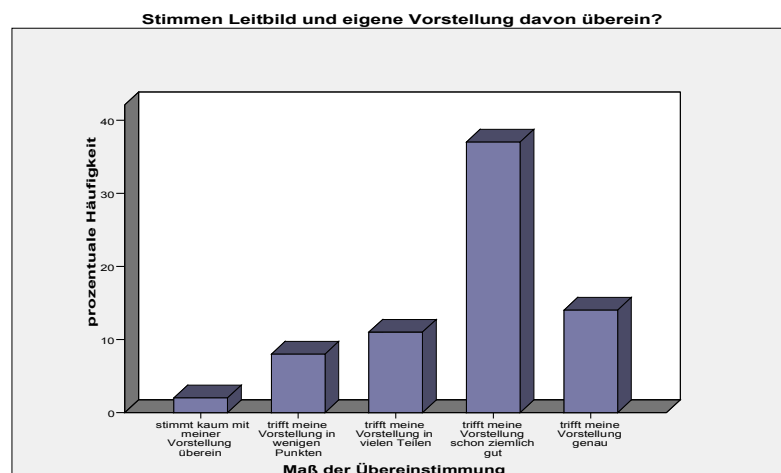


Abb. 19: "Übereinstimmung der eigenen Leitvorstellungen mit den NGO-Zielen *vor* der Leitbildvermittlung"

lich über dem Mittel von 3,0. Und *nach* der Veranstaltung zur Leitbildvermittlung betrug das Mittel des Übereinstimmungsmaßes bei denselben Personen 4,45 Punkte³⁰⁶.

³⁰⁴ vgl. die Tab. 26 "Praktische Vorschläge der MultiplikatorInnen zum Engagement vor Ort" auf Seite 221

³⁰⁵ vgl. die Fragen 12a und 12b im Fragebogen "Teilnehmendenbeurteilung Leitbildvermittlung" (Anlage 4)

³⁰⁶ vgl. die Tabelle Hfngo 07 "Übereinstimmung jetzt mit den NGO-Zielen" im elektronischen Anhang

Also kann man hier eine Verstärkung der Übereinstimmung zwischen den individuellen Leitvorstellungen und dem eigentlichen Leitbild der NGO nach dem Leitbildvermittlungsprozess konstatieren. Die Gründe hierfür können sowohl in der Qualität des neuen Leitbildes als auch in einem didaktisch gut gestalteten Vermittlungsprozess liegen. Denn der Grad der Identifikation der NGO-Angehörigen mit dem Leitbild ihrer Organisation hat sich in den untersuchten NGOs während der Vermittlung eines neuen Leitbildes positiv verändert.

Die NGO-Angehörigen wurden auch nach der Repräsentanz verschiedener Meinungsströmungen im Leitbild befragt. Denn wenn bei der Verabschiedung eines neuen Leitbildes die Integration möglichst vieler dieser Strömungen in einer Weise gelingen würde, dass die große Mehrheit der NGO-Angehörigen sich trotz gradueller Meinungsdifferenzen mit dem neuen Leitbild identifiziert, dann - so die Hypothese - wäre damit ein weiteres Qualitätsmerkmal für ein erfolgreiches Leitbild sichtbar geworden: die Fähigkeit der NGO, sich mit ihrem neuen Leitbild auch integrierend nach innen anzupassen, indem sie die verschiedenen Meinungsströmungen innerhalb der Mitgliedschaft aufgreift und im Leitbild zu verschmelzen versucht. Das kann als Qualitätskriterium für die **Veränderungsfähigkeit nach innen** bzw. innerhalb einer NGO begriffen werden. Das arithmetische Mittel für die in Tabelle 23 dargestellten Repräsentanzwerte verschiedener Strömungen liegt bei 4,34 Punkten auf einer sechsstufigen Punkteskala:

Maß der Repräsentanz von Meinungsströmungen	Häufigkeit	Prozent
keine Angabe	7	8,5
im Leitbild finden sich nur Einzelinteressen wieder	4	4,9
Leitbild wird wenigen Strömungen gerecht	5	6,1
im Leitbild findet sich eine Haupt-, aber nicht allen Strömungen wieder	16	19,5
Leitbild wird den meisten Strömungen gerecht	31	37,8
im Leitbild finden sich alle Strömungen wieder	19	23,2
Gesamt:	82	100

Tab. 23: "Repräsentanz verschiedener Strömungen im Leitbild"

Eine NGO mit einem solchen Repräsentanzwert zeigt damit an, dass die Integrationsfähigkeit für verschiedene Meinungsströmungen in ihre Grundwerte nicht beliebig dehnbar, aber doch recht groß ist.

Da während der untersuchten Veranstaltungen zur Vermittlung eines neuen Leitbildes viele NGO-Angehörige anwesend waren, die schon wiederholt an Mitglieds-

versammlungen und Seminaren teilgenommen hatten, kannten diese Menschen natürlich die laufenden Kampagnen und Projekte ihrer NGO mehr oder weniger gut. Deswegen müssten sie eigentlich bemerkt haben - so die Annahme -, wie diese aktuellen Projekte und Kampagnen durch die neuen Leitbildinhalte aufgegriffen und repräsentiert würden. Auch dieses Phänomen könnte dann ein weiterer Hinweis auf die bereits weiter vorne diskutierte **Handlungsorientierung** als Qualitätskriterium für ein gutes Leitbildes sein. Denn aktuelle Projekte und Kampagnen sind die bevorzug-

Im Leitbild repräsentierte Kampagnen und Projekte	Häufigkeit	Prozent
keine Angabe	17	20,7
Mit dem Rad zur Arbeit	3	3,7
Beleuchtungsscheck	5	6,1
ICE-Kampagne	3	3,7
Radfahrkurse	1	1,2
Fahrradcodierung	2	2,4
Technik-Check	1	1,2
Klimawandel	1	1,2
Anti-Atomenergie	1	1,2
Ärztliche Versorgung von Asylanten und Illegalen	1	1,2
Stromanbieterwechsel	5	6,1
IPPNW-Akademie	2	2,4
Tschernobyl-Kongress	1	1,2
Pharmakampagne	2	2,4
alle EIRENE-Programme	15	18,3
Armutsbekämpfung	5	6,1
Ausbau und Neugestaltung des Freiwilligenprogramms	1	1,2
Nord & Ostprogramme	5	6,1
Südamerikaprogramme	3	3,7
Agrarreform und Blumenkampagne	5	6,1
Bergbau und Goldkampagne	1	1,2
Genderstärkung	2	2,4
Gesamt:	82	100

Tab. 24: "Kampagnen und Projekte, die im Leitbild repräsentiert sind"

ten Handlungsfelder für eine ehrenamtliche Mitarbeit von Freiwilligen in einer NGO neben der lokalen Öffentlichkeitsarbeit, der Mitgliederwerbung und der Sammlung von Spenden. Wie man in der obigen Tabelle sehen kann, haben knapp 80% der NGO-Angehörigen diesen Hinweis auf konkrete Handlungsmöglichkeiten durchaus gesehen.

3.4. Subjektorientierte Merkmale von Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder

Auf den hohen Stellenwert der Mitgliedschaft bzw. der Ehrenamtlichen für den politischen Erfolg und den dauerhaften Bestand einer NGO wurde in dieser Forschungsarbeit schon häufig hingewiesen. Dieses Gewicht der ehrenamtlichen Mitgliedschaft für das Überleben einer NGO hat in der Funktion eines Leitbildes zur Folge, dass bestimmte Effekte seiner Wirkung direkt auf elementare subjektorientierte Bedürfnisse der NGO-Angehörigen zielen, nämlich auf das kognitive Verstehen des Leitbildes, auf die Motivation durch das Leitbild und auf die Handlungsaufforderung, die im Leitbild enthalten ist. Diesen grundlegenden subjektorientierten Bedürfnissen sollte auch die Qualität eines Leitbildes gerecht werden, weshalb wir auch bei der **Verstehbarkeit**, der **Motivierung** und der **Handlungsorientierung** von subjektorientierten Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder sprechen können. Dem besonderen Stellenwert der freiwilligen Mitgliedschaft entspricht bei der Entwicklung eines neuen Leitbildes ihre Rolle als erste und wichtigste Adressatengruppe eines Leitbildes. Denn die NGO-Angehörigen müssen sich ja als erste mit einem Leitbild identifizieren, wenn es später seine Orientierungsfunktion auch für weiter außerhalb der NGO stehende Personen erfüllen soll. Also sollte auch der besondere Stellenwert der NGO-Freiwilligen in der Weitervermittlung des Leitbildes an breitere Schichten der Bevölkerung durch ihre Aktivitäten in der lokalen Öffentlichkeit und durch ihre sichtbare Teilnahme an Aktionen und Projekten nicht unterschätzt werden. Dass bei der Entwicklung und Aneignung des neuen Leitbildes durch die ExpertInnen und durch die Mitgliedschaft vielfältige Lernaktivitäten dieser Menschen stattfinden, wurde bereits in Kapitel II und vor allem in Kapitel IV.1 beschrieben. Diese individuellen und interpersonalen Lernaktivitäten während der Leitbildvermittlung sollten sich aber wegen der speziellen Bedeutung der Freiwilligen und im *Holzcamp'schen* Sinne möglichst in "*partizipativen*" und "*kooperativen Lernformen*"³⁰⁷ abspielen. Denn diese Formen "*expansiven Lernens*"³⁰⁸ während der Leitbildentwicklung ermöglichen es den Individuen in einem hohen Maß, sich selbst als UrheberIn eines Wissenserwerbs und einer Verfügungsaneignung über die Bedeutung des Leitbildes zu erleben. Das bei diesen Lernaktivitäten mögliche erhebliche Quantum an Eigenaktivität sowohl bei jeder und jedem Einzelnen, aber

³⁰⁷ Holzcamp, Klaus (1995), Seiten 501 ff

³⁰⁸ Holzcamp, Klaus (1995), Seite 190 f

auch bei Teilgruppen innerhalb der NGO kann vorzugsweise die Motivation³⁰⁹ der NGO-Angehörigen zum Engagement und zur Identifizierung mit dem Leitbild verstärken. Damit haben wir es mit einem speziellen **subjektorientierten Qualitätsmerkmal** der Motivationsfunktion eines Leitbildes zu tun. Denn diese Leitbildfunktion zielt ja direkt auf die motivationale Befindlichkeit aller NGO-Angehörigen, also auf ein ganz subjektives Empfinden der Individuen.

Motivationale Wirkung des Leitbildes		Häufigkeit	Prozent
ADFC	keine Angabe	9	40,9
	lässt mich eher unmotiviert	1	4,5
	fühle mich ein bisschen motivierter	3	13,6
	stärkt deutlich meine Motivation	7	31,8
	bin dadurch hoch motiviert	2	9,1
	Gesamt:	22	100,0
IPPNW	lässt mich eher unmotiviert	1	7,7
	fühle mich ein bisschen motivierter	5	38,5
	stärkt deutlich meine Motivation	6	46,2
	bin dadurch hoch motiviert	1	7,7
	Gesamt:	13	100,0
EIRENE	keine Angabe	1	2,6
	motiviert mich kaum	2	5,3
	lässt mich eher unmotiviert	3	7,9
	fühle mich ein bisschen motivierter	10	26,3
	stärkt deutlich meine Motivation	14	36,8
	bin dadurch hoch motiviert	8	21,1
	Gesamt:	38	100,0
FIAN	motiviert mich kaum	1	11,1
	stärkt deutlich meine Motivation	6	66,7
	bin dadurch hoch motiviert	2	22,2
	Gesamt:	9	100,0

Tab. 25: "Auswirkung des Leitbildes auf die eigene Motivation"

Dieser subjektorientierte Aspekt ist in den persönlichen Erfahrungen mit den zentralen Leitbildthemen und im thematischen Vorverständnis dieser Menschen vom neuen Leitbild begründet; und er zeigt sich auch bei solchen Menschen, die unabhängig von Aktionsvorschlägen selbst zu einer Erkenntnis und Entscheidung darüber in der Lage sind, welches konkrete Handeln sie als Ehrenamtliche im Sinne des neuen NGO-Leitbildes aufnehmen wollen. Folglich können diese persönlichen Eigenschaften auch den subjektorientierten Charakter weiterer Qualitätskriterien eines NGO-Leitbildes ausmachen; denn es geht ja um die Subjekte, die als Ehrenamtliche und Mitarbeitende in ihrer NGO für deren Erfolg arbeiten. Und eine Motivationsstärkung im Sinne eines subjektorientierten Qualitätsaspektes haben

³⁰⁹ auch Holzkamp spricht von motivational begründeten Lernhandlungen, die quasi *expansiver* Natur sind (ebenda, Seite 190)

nach eigener Aussage die Mitglieder aller vier untersuchten NGOs erlebt, deren jeweiliges Mittel im Maß der Motivationsstärkung mit einer Ausnahme deutlich über 4 Punkten auf einer sechsteiligen Skala liegt: ADFC = 2,82, IPPNW = 4,54, EIRENE = 4,5 und FIAN = 4,89.

In ähnlicher Weise kann bei dem Qualitätskriterium der **Verständlichkeit des Leitbildes** (Verstehbarkeit) von einem subjektorientierten Merkmal ausgegangen werden, weil das eigentliche Verstehen eines Leitbildes ein ganz subjektives Geschehen ist. Denn das Verständnis vom Sinn eines Leitbildes durch die Subjekte (= die NGO-Angehörigen als jeweilige Individuen) ist eine Voraussetzung für den Erfolg im nachfolgenden Handeln als Subjekt, wenn es um die Verwirklichung der

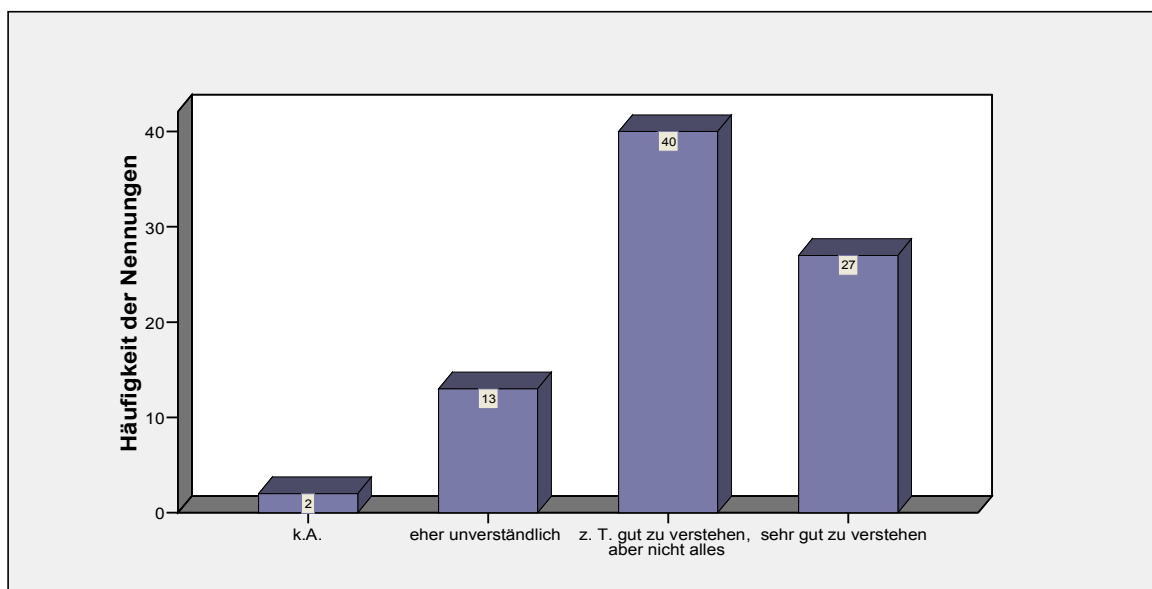


Abb. 20: "Verständlichkeit des Leitbildes"

NGO-Ziele geht. Je mehr die Subjekte also von den Leitbildinhalten und den Leitzielen verstehen, desto zielgerichteter und motivierter können sie ihre eigenen Handlungsabsichten zugunsten ihrer NGO in die Tat umsetzen. Das arithmetische Mittel für das Maß, in dem die NGO-Angehörigen die Leitbildentwürfe nach ihrem subjektiven Empfinden verstanden haben, lag für alle untersuchten NGOs bei 2,12 Punkten auf der dreistufigen Skala, für den ADFC am niedrigsten und für FIAN³¹⁰ am höchsten.

³¹⁰ vgl. Tabellen Hf 11 und Hfngo 01 "Verständlichkeit des Leitbildes" im elektronischen Anhang

Ebenfalls direkt auf die subjektorientierte Wahrnehmung des Leitbildes durch die NGO-Freiwilligen bezogen ist das **Qualitätskriterium der Handlungsorientierung**. Die implizite Aufforderung zum praktischen Handeln besteht darin, dass sich aus den Leitbildthemen und -zielen konkrete Handlungsvorschläge problemlos von den Ehrenamtlichen ableiten lassen. So ist bereits in Abb. 13 *"Leitbild hilft im NGO-Alltag"* zu erkennen, dass gut 78 % der NGO-Angehörigen das Leitbild ihrer NGO als hilfreich für ihr praktisches Handeln im NGO-Alltag bezeichnet haben. Zu welchen konkreten NGO-Aktivitäten sich die Freiwilligen durch das Leitbild am dann meisten haben anregen lassen, zeigt Tab. 12 *"Konkrete aus dem Leitbild abgeleitete Aktivitäten von Ehrenamtlichen"* auf Seite 195. Die am häufigsten genannten Themenfelder für Aktivitäten auf lokaler Ebene waren: Sich in Gewaltfreiheit, Streitschlichtung und Deeskalation üben (12 x), für atomstromfreie Energie werben (5 x) und Flüchtlings- und Asylarbeit / Dialog mit Angehörigen anderer Religionen / eigenes Wissen auf Seminaren weitergeben (je 4 x).

Während das Verstehen, die Motivierung und der Handlungsappell eindeutig die wichtigsten Ausprägungen subjektorientierter Qualität eines Leitbildes sind, verfügt das übergeordnete **Qualitätskriterium der Orientierungs- und Leitfunktion** neben seiner wichtigen organisationalen Funktion ebenfalls über eine subjektorientierte Eigenschaft. Denn ein Leitbild soll zuerst den Individuen eine Orientierung bieten, weniger den politischen Gegnern oder staatlichen Systemen in Form von Institutionen oder Gesetzen, und erst danach einer Organisation als zielgerichteter sozialer Einheit von Individuen. Die Menschen als individuell geprägte Subjekte sind also das eigentliche Ziel von Leitbildern. Und erst der Zusammenschluss der Menschen beispielsweise innerhalb einer NGO dadurch, dass sie in der lernenden Beschäftigung mit einem Leitbild(entwurf) quasi eine Vereinbarung auf etwas Gemeinsames treffen³¹¹, sie also feststellen, dass sie ein gemeinsames gesellschaftliches oder politisches Ziel haben, begründet für das Leitbild auch seine organisationale Orientierungsfunktion. Dem Wollen und Handeln der in einer Organisation zusammenkommenden Individuen in einem gesellschaftlich umstrittenen Thema soll also ein Leitbild Orientierung geben. So ist die zunächst subjektorientierte Beziehung zwischen Individuum und Leitbild eine notwendige Grundlage für die spätere organisationale Leit- und Orientierungsfunktion des Leitbildes einer NGO.

³¹¹ vgl. Holzkamp, Klaus (1995) mit seiner Begründung für kooperatives Lernen auf Seite 510 f.

3.5. Über subjektorientierte Bedingungen der Leitbildvermittlung

Wenn die Verantwortlichen in den NGOs der im vorderen Teil der Arbeit wissenschaftlich begründeten Maxime der Mitgliederbezogenheit³¹² des Leitbildvermittlungsprozesses in ihren NGOs gefolgt sind, dann müsste eine besondere *Durchführungsqualität*³¹³ der Veranstaltungen zur Vermittlung des neuen NGO-Leitbildes deutlich erkennbar gewesen sein. Es müssten sich unter einer subjektorientierten Betrachtung auch Hinweise auf expansive Lernformen finden, die es den Teilnehmenden an diesen Veranstaltungen möglich gemacht haben, sich das neue Leitbild im Laufe des Vermittlungsprozesses alleine und in Gruppen mehr und mehr zu eigen und verfügbar zu machen. Es hätten sich Hinweise auf ein immer tieferes Verstehen, auf zunehmende Motivierung durch Übereinstimmung mit Inhalten und Ziele und auf wachsende Handlungsbereitschaft auf seiten der NGO-Angehörigen zeigen müssen. Natürlich sind solche erwarteten Lernergebnisse z.T. erst eine gewisse Zeit nach den Veranstaltungen, d.h. wenn die Teilnehmenden längst wieder zu Hause sind und auf lokaler Ebene für ihre NGO aktiv geworden sind, zu beobachten oder bei den Menschen abfragbar. Aber die NGO-Angehörigen konnten durchaus auch schon direkt nach den Vermittlungsveranstaltungen Auskunft darüber geben, durch welche Leitbildaspekte und vor allem durch welche Faktoren des eigentlichen Vermittlungsprozesses ihre Näherung ans Leitbild und ihre eigentliche Leitbildidentifikation voran gekommen sind. Die Annäherung an das Leitbild und seine Internalisierung durch die Individuen kann man unter erwachsenenpädagogischer Sicht als solche Lernergebnisse bezeichnen, die nach *Holzkamps* subjektwissenschaftlicher Theorie vom Lernen³¹⁴ am ehesten durch aktivierende Lernarrangements zu erreichen sind, welche in besonderer Weise expansives Lernen ermöglichen.

Um solche subjektorientierten, aktivierenden Lernformen in der Leitbilderarbeitung zu initiieren, bedarf es neben erwachsenendidaktischer Qualifikationen - über welche die meisten der Vermittlungspersonen zumindest nicht als formale Qualifikation verfügten - auch spezieller Eigenschaften und leitbildbezogener Kompetenzen auf-

³¹² vgl. dazu das Kapitel II, Abschnitt 2.4. in dieser Arbeit

³¹³ Faulstich, Peter (1998), Seiten 212 f

³¹⁴ Holzkamp, Klaus (1995), Lernen: subjektwissenschaftliche Grundlegung . Studienausgabe 1995, Frankfurt/Main

seiten der MultiplikatorInnen. Dabei sind den Teilnehmenden dieser Veranstaltungen vor allem Erfahrungen und Kenntnisse aufgefallen, die auf einer langen Mitgliedschaft in der NGO, auf einer speziellen Berufsausbildung, auf besonderen autodidaktischen Fähigkeiten und auf ganz speziellen Fachkenntnissen in einem dem NGO-Thema nahestehenden Bereich³¹⁵ bei den Vermittlungspersonen beruhen³¹⁶. Ohne diese leitbildbezogenen Kompetenzen weiter spezifizieren zu können, haben die Befragten sie bei den ReferentInnen ihrer Vermittlungsveranstaltungen in unterschiedlichem Maß festgestellt.

Neben solchen eher nachrangigen Kompetenzen der Vermittlungspersonen waren die äußeren Rahmenbedingungen im Veranstaltungsverlauf zwar auch nicht allein entscheidend für die Schaffung von Freiräumen für expansives Lernen, aber auf jeden Fall durch die MultiplikatorInnen mit zu beeinflussen. Denn die äußeren Bedingungen wie Zeitpunkt, Dauer, Raum und Materialverständlichkeit haben durchaus einen Einfluss auf die subjektive Zufriedenheit und auf die Lernbereitschaft der teilnehmenden NGO-Angehörigen. Mit der Wahl des Zeitpunktes der Veranstaltung waren 57,7 % sehr einverstanden, mit der Dauer der Leitbildbehandlung waren 38,1 % der NGO-Angehörigen sehr einverstanden, mit Ort und Raum immerhin 65,8 % und mit der Materialverständlichkeit 56,1 %³¹⁷ - sicher noch zu verbessernde Werte. Zum Teil waren diese äußeren Bedingungen aber schon durch die OrganisatorInnen festgelegt und deswegen von den Vermittlungspersonen später nicht mehr beeinflussbar.

Einen die Lernbereitschaft im Leitbildprozess ebenfalls fördernden, weil das Image der NGO begünstigenden Stellenwert hatten auch die für eine NGO typischen Arbeitstechniken und Methoden, die vor allem bei bekannteren NGOs mit zum öffentlich wahrgenommenen Markenkern gehören³¹⁸. Wenn schon dem Leitbild ein

³¹⁵ z.B. in der Entwicklungshilfe, der Psychiatrie oder der Biologie

³¹⁶ vgl. die Tabellen Hf 27 - Hf 30 "Verschiedene Leitbild-Kompetenzen" im elektronischen Anhang

³¹⁷ vgl. die Tabellen Hf 14 "Zufriedenheit mit dem Zeitpunkt", Hf 15 "Zufriedenheit mit der Länge", Hf 17 "Zufriedenheit mit der Materialverständlichkeit" und Hf 18 "Zufriedenheit mit Ort und Raum" im elektronischen Anhang

³¹⁸ Beispiele: Beim ADFC sind das die gemeinsamen Radtouren, auf denen die Mitfahrenden im Gespräch und durch praktische Anschauung mit den Themen des Clubs vertraut gemacht werden. Bei GREENPEACE sind das medienwirksame und konfrontative Aktionen bei großen Firmen oder Institutionen, bei denen das Bild von David gegen Goliath transportiert wird. Bei amnesty international sind das die persönlich gehaltenen Briefe an Staatspräsidenten und Regierungschefs, in denen man an deren persönliche Verantwortung appelliert. Bei FIAN ist das die Fallarbeit, in deren Verlauf die Ehrenamtlichen mit allen Beteiligten kommunizieren

Hinweis auf diese NGO-typischen Vorgehensweisen zu entnehmen ist und im Vermittlungsprozess selbst das Angebot eines exemplarischen Einübens dieser Techniken enthalten ist, dann stellt es für die MultiplikatorInnen eine didaktisch-methodische Herausforderung dar, das zu organisieren. Wenn das gelingt, dann ist das auch für die NGO-Angehörigen auf ihrem Weg zur Identifizierung mit ihrer NGO ein hoher Lernanreiz. Dieses didaktische Gestaltungsmerkmal bezeichne ich als **methodische Kongruenz**, die aus meiner Sicht ein wichtiges Qualitätskriterium für den mit erwachsenenpädagogischer Didaktik gestalteten Leitbildvermittlungsprozess

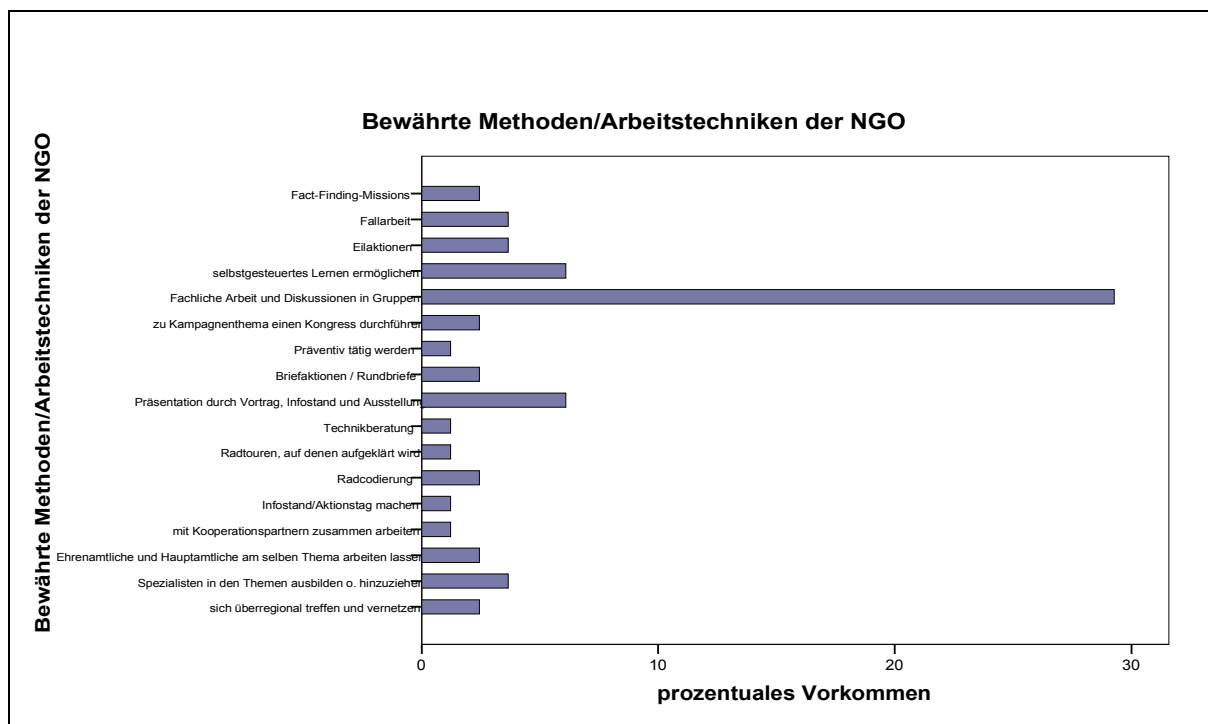


Abb. 21: "NGO-typische Arbeitsweisen"

ist. Nach solchen NGO-typischen Arbeitsweisen befragt konnten 74 % der Teilnehmenden zwar eine solche bewährte Methode der untersuchten NGOs nennen, aber im Leitbild selbst und im Vermittlungsprozess waren solche NGO-typischen Methoden selten erkennbar.

Einen anderen Anreiz z.B. für kooperatives Lernen und für die ganz persönliche Suche nach konkreten leitbildbezogenen Handlungsmöglichkeiten als Ehrenamtliche einer NGO stellten praktische Handlungsvorschläge dar, die von den MultiplikatorInnen in den Veranstaltungen vorgestellt wurden. Denn die NGO-Angehörigen könnten sich von Vorschlägen der ReferentInnen ermutigt fühlen, diese Anregungen

mit eigenen Ideen auszuschnücken bzw. zu erweitern. Auch hier hat sich allerdings gezeigt, dass nur 35,4 % der Teilnehmenden überhaupt praktische Vorschläge von den ReferentInnen gehört haben. Einzelne Vorschläge von den MultiplikatorInnen forderten tatsächlich zur konkreten Aktion der Freiwilligen im Sinne des Leitbildes auf wie z.B. die Organisation einer Rad-Codierungsaktion zusammen mit der Polizei, sich in lokalen Gruppen zu engagieren oder sich am interreligiösen Dialog zu beteiligen. Andere Vorschläge waren eher plakativ oder appellativ gehalten, ohne praktisches Aktionshandeln zu benennen und vorzuschlagen.

Vorschläge zum konkreten Tun auf lokaler Ebene	Häufigkeit	Prozent
keine Vorschläge	53	64,6
Radfahren als Förderung der Gesundheit propagieren	1	1,2
Kodierungsaktion zusammen mit der Polizei machen	2	2,4
Tipps, wie man Bed&Bike-Betriebe anwirbt	1	1,2
praktische Vorschläge, wie Menschen zum Radfahren zu bewegen sind	1	1,2
mit Studierenden der IPPNW zusammen Aktionen machen	1	1,2
Teilnahme an Bürgerforen	1	1,2
den Atomausstieg selber organisieren	1	1,2
an AGs und Seminaren auf Ortsebene teilnehmen	5	6,1
die Konzepte für meinen Einsatz selbst erarbeiten	5	6,1
selbst als Teamer mein Wissen weiter geben	1	1,2
an Clean-Clothes-Campaign teilnehmen	2	2,4
an Schulungen zur Gewaltfreiheit teilnehmen	2	2,4
sich länderspezifische Kenntnisse aneignen	2	2,4
mich ökologisch verhalten (Bahn fahren, vegetarisch essen)	2	2,4
sich am interreligiösen Dialog beteiligen	2	2,4
Gesamt:	82	100,0

Tab. 26: "Praktische Vorschläge der MultiplikatorInnen zum konkreten Engagement vor Ort"

Hier ist meines Erachtens eine Chance vertan worden, einen Ansatzpunkt für expansives Lernen der NGO-Angehörigen in größeren Ausmaß zu nutzen. Denn die gemein-same Suche nach weiteren Handlungsoptionen für die praktische Umsetzung des Leitbildes bietet eine zweifache Chance: In einer expansiv gestalteten Suche wird zum Einen immer wieder auf das inhaltliche Leitziel reflektiert und dieses damit immer tiefer internalisiert und zum Anderen werden in kooperativen Lern- und Arbeitsformen mit großer Wahrscheinlichkeit tatsächlich noch weitere neue Handlungsoptionen erarbeitet, die wiederum bestätigend für bereits identifizierte und internalisierte Leitziele wirken können.

Als Erziehungswissenschaftler wird man erwarten, dass vor allem zu expansivem Lernen anregende didaktische Methoden der Erwachsenenbildung eine stärkere

Rolle in der Gestaltung eines mehr subjektorientierten und aktivierenden Lernklimas während des Leitbildvermittlungsprozesses gespielt hätten. Aktivierende Methoden sind eher als nur auf Rezeption durch die Zuhörenden abzielende Didaktik geeignet, die NGO-Angehörigen zu einer eigenständigen, entdeckenden und kreativen (= expansiven) Form der Beschäftigung mit den Leitbildentwürfen anzuregen. Aber während der untersuchten Veranstaltungen wurden als aktivierende Methoden der Auseinandersetzung mit dem Leitbildentwurf lediglich die "Diskussionsrunde" von knapp 75 % und das "Rollenspiel" von 29 % der Teilnehmenden³¹⁹ benannt. Weitere aktivierende Methoden wurden von den Befragten nicht berichtet, auch nicht bei den offenen Fragen. Deswegen scheint mir hier ein deutlicher Hinweis darauf vorzuliegen, dass es neben den gerade erläuterten Bedingungsfaktoren mit mehr formaler und vor allem erfahrungsbasierter erwachsenendidaktischer Kompetenz in der Gestaltung des Leitbildprozesses gelingen könnte, bessere subjektorientierte Lern- und Arbeitsbedingungen zu schaffen als bisher und am Ende eine vertieftere Identifikation mit dem neuen Leitbild zu erreichen. Damit wäre dann auch eine Erhöhung des **Identifikationsgrades** als ein wichtigem Qualitätskriterium zu erwarten, wie bereits im vorigen Kapitel (auf Seite 208) erläutert. Denn in der Erhöhung des Identifikationsgrades ist auch ein klares Kriterium für die Güte des Leitbildprozesses zu erkennen.

Zusammenfassung:

Die Vermittlung von Entwürfen der Leitideen an die Mitgliedschaft einer NGO ist eine weitere wichtige Phase der Leitbildentwicklung, weil die Ehrenamtlichen als der zentrale Corpus einer NGO auch bei der Kommunikation des neuen Leitbildes in die bereits sympathisierende und die neu zu gewinnende Öffentlichkeit hinein ein besonderes Gewicht haben. Deswegen wurde in den empirischen Untersuchungen zu dieser Phase mithilfe einer schriftlichen Befragung der Teilnehmenden an den Veranstaltungen zur Leitbildvermittlung und mittels teilnehmender Beobachtung des Leitbildvermittlungsprozesses Fragen zu klären versucht wie folgende:

- *Wie haben die Ehrenamtlichen den Vermittlungsprozess erlebt?*
- *Was haben sie von den Leitbildentwürfen verstanden?*

³¹⁹ vgl. die Tabelle Hf 02 "Anwendung pädagogischer Mittel" im elektronischen Anhang

- *Wie und durch was wurden Einstellungen und Motivation bei ihnen beeinflusst?*
- *Welchen Stellenwert haben die Qualität eines Leitbildes und die erwachsenenpädagogische Güte seiner Vermittlung?*
- *Welche Bedeutung hat eine subjektorientierte Didaktik für das Lerngeschehen während der Leitbildvermittlung?*

Als erstes wurden die pädagogischen und fachlichen Kompetenzen der Vermittlungspersonen untersucht. Diese lassen sich als Vermittlungskompetenz zusammenfassen. Sie repräsentiert sich hauptsächlich in der Anwendung erwachsenenpädagogischer Methoden durch die MultiplikatorInnen. Es zeigte sich, dass schon lange engagierte ReferentInnen häufiger aktivierende Methoden einsetzen als ihre erst kurzzeitig aktiven KollegInnen. Außerdem wurde den erfahrenen MultiplikatorInnen höchste Glaubwürdigkeit in Leitbildfragen bescheinigt, was vor allem in großer Leidenschaft für die zentralen Leitbildthemen, in persönlicher Ausstrahlung und in inhaltlicher Sicherheit im Thema begründet ist. Aber eine nur eingeschränkte Handlungsorientierung der MultiplikatorInnenaussagen zeigte sich darin, dass nur gut 40 % von ihnen den Ehrenamtlichen praktische Vorschläge für konkrete lokale Arbeit gemacht hatten. Dennoch haben 75 % der NGO-Angehörigen sich durch das Leitbild zu konkreten Aktivitäten vor Ort animieren lassen. In der Gestaltung äußerer Rahmenbedingungen wie Fragen der Örtlichkeit, zeitlicher Rahmen und Materialverständlichkeit - soweit sie von den MultiplikatorInnen beeinflussbar waren - wurde eine Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Werten zwischen 56 % und 65,8 % u.a. erreicht. Diese sind also z.T. auf die Vermittlungskompetenz der MultiplikatorInnen zurückzuführen.

Neben diesen verschiedenen den Vermittlungsprozess beeinflussenden Rahmenbedingungen haben trotz fehlender Ausbildungen in Erwachsenenbildung oder als LehrerIn der Sekundarstufe II doch gewisse Kenntnisse und Erfahrungen der Vermittlungspersonen in erwachsenenpädagogischer Didaktik zur Verständlichkeit des Leitbildes und zur subjektiven Zufriedenheit der Teilnehmenden beigetragen. So wurde von den Leitbildvermittelnden doppelt so häufig eine aktivierende Methodik in der Leitbildvermittlung angewendet wie ein eher auf Rezeption abgestelltes methodisches Vorgehen. Die Vermutung, dass bei einer Verknüpfung von Leitbildvermittlung

mit NGO-typischen Arbeitsmethoden - als Qualitätskriterium der methodischen Kongruenz von Inhalt und Vorgehensweise bereits beschrieben - die Wirkung der Orientierungsfunktion des Leitbildes verstärkt werden würde, hat sich insofern bestätigt, als sie zwar nur von 24,3 % der Teilnehmenden in der höchsten Kongruenzstufe beobachtet wurde. Aber die schon im Leitbildentwurf erkennbar gewordenen aktuellen Kampagnen und Projekte wurden als für die NGO typische Inhalte aufgefasst, weshalb man hier von inhaltlicher Kongruenz von Leitbildthemen und typischen NGO-Aktivitäten sprechen kann. Diese inhaltliche Kongruenz wurde von 80,5 % der befragten NGO-Angehörigen bestätigt. Obwohl das Qualitätskriterium der politischen Unabhängigkeit eines Leitbildes bei einer individuellen Entscheidung für oder gegen ein NGO-Engagement ein ganz wichtiger Aspekt ist, lag das arithmetische Mittel für wahrgenommenen externen Einfluss auf die Leitbildentwicklung bei 1,66 Punkten auf einer sechsstufigen Bewertungsskala.

Erste Voraussetzung für die Motivations- und Orientierungswirkung sowie für die Realisierung aller anderen Leitbildfunktionen ist ein möglichst hohes Maß von Verständlichkeit, die durch eine prägnante und unmissverständliche Sprache, durch präzise Zielangaben und klare Benennung der Maximen eines Leitbildes erreicht wird. Für 81,7 % der NGO-Angehörigen scheint dieses Maß von Verständlichkeit gegeben zu sein. Allerdings gab es größere Unterschiede in der Verständlichkeit der Leitbilder der untersuchten NGOs. Diese Unterschiede zwischen den vier untersuchten NGOs gab es auch bei dem Kriterium der Motivierung der Ehrenamtlichen und bei der inhaltlichen Aktualität der Leitbildentwürfe. Die Realitätsnähe der Leitziele und damit die Zielorientierung der Leitbilder - ein weiteres Qualitätskriterium - lagen in den untersuchten NGOs bei 3,88 von möglichen 6,0 Punkten. Auch ergab die Verknüpfung des empfundenen Realitätssinns der Leitziele mit der aktuellen persönlichen Übereinstimmung einen relativ hohen Identifikationsgrad der Befragten mit ihrem NGO-Leitbild.

Die Zufriedenheitswerte mit den verschiedenen Leitbildthemen verteilten sich je nach Vorliebe in den einzelnen NGOs auf fast alle Themen, welche die NGOs bearbeiteten. Handlungsorientierung zeigte sich u.a. darin, dass sich 78 % der Ehrenamtlichen durch die Leitbildentwürfe zur Aufnahme konkreter lokaler Aktivitäten zugunsten ihrer NGO veranlasst gesehen haben. Und ein Vergleich der Überein-

stimmungswerte zwischen eigener Zielvorstellung und dem Leitbild **vor** (4,16 Punkte) und **nach** (4,45 Punkte) der Leitbildbearbeitung zeigte eine deutliche Veränderung nach oben, so dass auch hier eine Orientierungswirkung der Leitbildentwürfe nicht verleugnet werden konnte. Die Veränderungsfähigkeit einer NGO nach innen durch die Integration unterschiedlicher Meinungsströmungen in ein neues Leitbild lag bei den untersuchten Organisationen bei 4,34 Punkten auf einer sechsstufigen Skala.

Die Qualitätskriterien der Verstehbarkeit eines Leitbildes, der Motivierung der NGO-Angehörigen und der Handlungsorientierung eines Leitbildes tragen ganz stark subjektorientierte Merkmale, weil ihre Wirkung direkt auf das Individuum, nämlich auf das konkrete NGO-Mitglied zielt. Weil diesen NGO-Ehrenamtlichen aber eine besondere Bedeutung als zentraler Corpus der NGO zukommt, haben auch diese subjektorientierten Qualitätsmerkmale ein entsprechendes Gewicht. So lag das Maß für die Verständlichkeit der untersuchten Leitbilder bei 2,12 Punkten auf einer dreiteiligen Skala und für die Motivierungsstärkung bei 2,82 (ADFC) bis 4,89 Punkten (FIAN) auf einer sechsstufigen Skala. Ihre Handlungsorientierung haben die Befragten in Form konkreter Vorschläge für lokale NGO-Aktivitäten erfahren, die aus den Leitbildentwürfen ablesbar und ableitbar waren.

Spezielle leitbildbezogene Kompetenzen bei den MultiplikatorInnen helfen also, subjektorientierte Bedingungen im Prozess der Leitbildbearbeitung zu schaffen. Aber auch äußere Rahmenbedingungen in subjektorientierter Weise hergestellt nützen dabei, subjektive Zufriedenheit und erhöhte Lernbereitschaft bei den Teilnehmenden des Vermittlungsgeschehens zu bewirken. Ebenfalls kann die methodische Integration NGO-typischer Vorgehensweisen in diesen Prozess dazu beitragen, die motivierenden und orientierenden Funktionen eines neuen Leitbildes zu verstärken; aber in den untersuchten NGOs konnte das eher selten beobachtet werden. Besonders förderlich sind in der Form expansiven Lernens selbständig erarbeitete Handlungsoptionen für das persönliche Engagement auf lokaler Ebene durch die Ehrenamtlichen, weil durch sie die Identifizierung mit dem Leitbild verstärkt wird. Zu expansivem Lernen anregende didaktische Methoden der Erwachsenenbildung könnten am ehesten ein subjektorientiertes und aktivierendes Lernklima schaffen, wurden aber nur als Diskussionsrunden und Rollenspiele in den NGOs durchgeführt.

VII. Besondere Eignung subjektorientierter Didaktik der Erwachsenenbildung für den Prozess der Entwicklung von Leitbildern

Man kann die Erwartungen und Intentionen einer freiwillig engagierten und motivierten Mitgliedschaft an die Verwirklichung der Ziele ihrer NGO in einer überschaubaren Zukunft und eine in viele Bevölkerungsschichten reichende Sympathisierungsszene als eine soziale Macht³²⁰ in der demokratischen und medialen Auseinandersetzung um vom Staat und seinen Institutionen vernachlässigte oder nur einseitig in Betracht gezogene gesellschaftspolitische Themen verstehen. Insofern sind NGOs sicher eine politische Bereicherung für demokratische, aber erst recht ein positives Druckmittel auf autoritäre Staatssysteme. Wenn sich ein auf solcher sozialen Macht gründendes Ansehen einer NGO in einem hohen Bekanntheitsgrad und in einem ausgeprägtem Einfluss als kompetente Akteurin auf der Ebene ihrer ureigenen Themen niederschlägt, dann kann dahinter sicherlich eine klare Leitidee mit realistischen Zielperspektiven auf seiten der NGO vermutet werden. Ein solches erfolgreiches Leitbild, das die sozialen und politischen Zukunftsprojektionen von Individuen in Kernaussagen bündelt und das angepasst an die gesellschaftspolitischen Entwicklungen öfter aktualisiert wird, ist ein sehr geeignetes Mittel, den engagierten Menschen in einer NGO ethische Orientierung zu geben und sie so längerfristig an das gesellschaftspolitische Wollen der Organisation zu binden. Durch diese Kohäsionsfunktion eines Leitbildes gewinnt gleichzeitig auch die NGO einen Großteil ihrer Kraft aus der wertebezogenen Unterstützung der Individuen zugunsten der im Leitbild vertretenen Ziele. Da die wertebezogene Potenz dieser Unterstützung natürlich direkt von den Individuen innerhalb der Gruppe der NGO-Angehörigen selbst ausgeht, hat gerade die individuumsbezogene Qualität eines Leitbildes ein besonderes Gewicht für die Orientierung jeder einzelnen Person in dieser Gruppe. Diese subjektorientierte Qualität liegt in den Kriterien einer guten Verstehbarkeit des Leitbildes, der Motivierung der NGO-Angehörigen und der Handlungsorientierung, wie schon im vorhergehenden Abschnitt dieser Arbeit ausführlich dargelegt wurde. Neben diesen subjektorientierten Qualitätskriterien muss aber auch die inhaltliche Qualität des Leitbildes in Form eindeutiger Ziele und zweifelsfreier Corporate Identity gewährleistet sein ("Alle müssen erkennen können, wofür diese NGO steht!"). Sprich: Die Organisation muss politisch unabhängig und mit hoher Glaubwürdigkeit

³²⁰ Zur sozialen Macht kollektiver Projektionen in die Zukunft vgl. auch Dierkes / Marz (1992), Seite 5

aufzutreten, gleichzeitig muss sie aber auch veränderungsbereit gegenüber einem Wandel der politischen Rahmenbedingungen und gegenüber demokratisch legitimierten Mehrheitsvoten ihrer Mitgliedschaft sein. Sonst könnte sich die Freiwilligkeit des Engagements der NGO-Angehörigen, die auf dem Vertrauen in die inhaltliche Integrität der NGO beruht, in Enttäuschung, in Abwanderung und damit in eine Schwächung der NGO verwandeln. Dies gilt in gleichem Maß für die Qualität der Methoden und Arbeitstechniken. Sie müssen für die NGO-Angehörigen wahrnehmbar von denselben ethischen Werten geprägt sein wie die inhaltlichen Leitziele einer Organisation. Denn nur eine alle genannten Ebenen des Leitbildes durchdringende Qualität ist notwendige Voraussetzung für eine stabile Glaubwürdigkeit der NGO bei den Menschen, die sich hier engagieren.

Die Qualitätssicherung für ein neues Leitbild beginnt zuerst mit den Personen, die vielleicht aus einem Vorläuferleitbild oder aus ihren eigenen gesellschaftspolitischen und eventuell auch fachlichen Erfahrungen und natürlich aus ihren persönlichen Zukunftsprojektionen über ihre NGO einen Leitbildentwurf erarbeiten, der in der Gesamt-NGO vorgestellt wird. Denn dieser Entwurf für ein neues oder Folgeleitbild wird dann den NGO-Angehörigen zum Kennenlernen, zur Begutachtung, zur weiteren Bearbeitung und zur eventuellen späteren Annahme vermittelt. Wenn die ExpertInnen in der Leitbildentwicklungsgruppe ihre Aufgabe nicht nur als reine Auftragserfüllung sehen, sondern sie auch als einen persönlichen und organisationalen Lernprozess über zukünftige Entwicklungsoptionen ihrer NGO begreifen, dann können sie die gedankliche und emotional bewegende Arbeit am künftigen Leitbild auch als kooperatives Lernen auf der Basis eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses und eines vereinbarten organisatorischen Rahmens³²¹ gestalten. Expansiv im Sinne der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie von *Holzkamp* kann das lernende Erarbeiten eines Leitbildentwurfs dann genannt werden, wenn sich die Entwicklungsgruppe nicht nur auf das Bündeln von fachlichen, politischen und organisationalen Erfahrungen beschränkt (und damit lediglich einen Status quo festhält), sondern wenn sie auch Mut und Kreativität zu neuen und vielleicht auch gewagten Projektionen in die nähere und weitere Zukunft der NGO aufbringt. Bei solchen expansiven Lern- und Arbeitsformen können sich die am Entwurf für ein neues Leitbild arbeitenden ExpertInnen auch der Hilfe der Erwachsenenbildung bedienen,

³²¹ vgl. auch Faulstich, Peter (1998), Seite 155

die verschiedene aktivierende und analytische Arbeitsmethoden wie Planspiele, Zukunftswerkstätten, Mindmapping u.a. bereit hält. Damit lassen sich sowohl der persönliche Kontext auf die ExpertInnenaufgabe hin gestalten als auch die Entwicklungstreffen selbst strukturieren; aber auch Einladungen an ideologische Gegner und fachliche KritikerInnen der NGO können helfen, in der Auseinandersetzung mit deren Argumenten das Bewusstsein für die eigenen Leitideen zu schärfen. Je nach Diskussionsstand und Beteiligung Einzelner ist es vorstellbar, dass jeweils ein Mitglied der Gruppe der Leitbildentwickelnden zeitweise die Rolle der Moderation übernimmt, um in eine Aufgabe zur Ideensammlung, in eine Kreativtechnik, eine darstellerische Übung oder einen Diskurs zum Austausch von Gedanken und Argumenten etc.³²² einzuführen und um anschließend die Durchführung anzuleiten bis es als ein gemeinsames Gruppenergebnis verstanden wird.

Der subjektorientierten Gestaltung des Leitbildvermittlungsprozesses mit Mitgliedschaft und Mitarbeitenden einer NGO kommt ebenfalls eine hohe Bedeutung zu, weil die möglichst weitgehende Einbindung in den Entwicklungsprozess und eine hohe Akzeptanz des Leitbildes bei den NGO-Angehörigen entscheidend dafür sind, wie glaubwürdig und engagiert sie dieses in die Öffentlichkeit tragen. Denn engagierte und mit dem Leitbild ihrer NGO stark identifizierte NGO-Angehörige sind neben den politischen Erfolgen und einer entsprechend guten medialen Verwertung besonders glaubwürdige ÜbermittlerInnen des NGO-Anliegens. So wird eine hohe Qualität des Vermittlungsprozesses vor allem dann erreicht, wenn eine Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Rahmenbedingungen der Veranstaltung und mit der Behandlung 'ihrer' Themen geschaffen wird, die ihnen im Anschluss daran Wege zu konkretem Handeln im Sinne des Leitbildes eröffnet. Außerdem sind schon in der Leitbildvermittlung die speziellen Vorgehensweisen der NGO und die Umsetzung der zentralen Themen in konkreten Projekten und Kampagnen erkennbar. Um das Erfordernis einer möglichst hohen Identifikation mit dem Leitbild aufseiten der Mitgliedschaft zu erfüllen, kann hierfür die Erwachsenenbildung in hervorragender Weise hilfreich sein, weil sie mit andragogisch erfahrenen und mit der NGO-Kommunikation vertrauten MultiplikatorInnen und vor allem mit aktivierenden Methoden diesen Lern- und Vermittlungsprozess in einem subjektwissenschaftlichem Lernverständnis gestaltet. Das heißt, dass nicht nur die organisatorischen

³²² zur Benennung weiterer aktivierender Methoden vgl. den folgenden Abschnitt

Anforderungen aufseiten der Veranstaltungsleitung, sondern dass vor allem die individuellen Lern- und Arbeitsbedürfnisse der NGO-Angehörigen die Realisierung subjektorientierter Rahmenbedingungen für den konkreten Vermittlungsprozess bestimmen sollten. Die zu dieser Aufgabe des (Lern-)Vermittelns befähigten Vermittlungspersonen verfügen im Idealfall über eine auf das Lernen von Erwachsenen ausgerichtete Ausbildung und über eine NGO-bezogene Vermittlungskompetenz. Die auf das (Lern-)Vermitteln ausgerichtete Ausbildung etwa als Diplom-Pädagogin und Diplom-Pädagoge mit der fachlichen Ausrichtung der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung, als GeisteswissenschaftlerIn eines anderen Fachs mit erwachsenenpädagogischer Ausrichtung oder als Coach oder TeamerIn mit Erfahrungen in verbandlicher Jugend- und Erwachsenenbildung soll eine methodisch-didaktische Kompetenz zur Anregung und Gestaltung expansiver Lernarrangements beinhalten. Eine aktivierende Didaktik der Erwachsenenbildung kann mit *Kreativtechniken* wie z.B. zeichnerisches Ausdrücken, modellierende und materialgebundene Darstellungstechnik, mit *sozial-darstellenden Methoden* wie Rollenspielen, Planspielen, mit Theaterspiel oder Ausdrucksübungen, mit Methoden zum *Sammeln und Strukturieren von Gedanken* wie z.B. Brainstorming, Mindmapping oder Metaplan und mit *diskursorientierten Methoden* wie z.B. Pro- und Kontradebatten, Podiumsdiskussionen oder einem Fishbowl-Streitgespräch eine Lernatmosphäre begründen, in der sich individuelles und interpersonales Lernen in expansiver Form entwickeln können. Dabei findet der für *neue* Leitbildinhalte so wichtige Lernprozess in *expansiver* Ausprägung als kognitiver und emotionaler Vorstoß der NGO-Angehörigen - wie zuvor schon in der Leitbildentwicklungsgruppe - in einen bisher nicht verfügbaren Bereich von Zukunftsprojektionen über das künftige Agieren der NGO statt. Wenn in diesen expansiven Lernprozessen aus einer *"gemeinsam geteilten Wirklichkeit"*³²³ auch ein Bild von einer gemeinsam geteilten Zukunftsvorstellung ihrer NGO entsteht, weil wichtige Aspekte eines Leitbildes neu hinzugewonnen oder ein ganz neues Leitbild ihrer NGO entwickelt und beschlossen wurde, dann ist eine entscheidende Veränderung dieser Organisation eingetreten - es hat organisationales Lernen stattgefunden.

³²³ Wendisch, Natalie (2002), Seite 196

VIII. Weiterführende Forschungsansätze

In diesem Forschungsprojekt ist versucht worden, einen ersten Überblick über die Entwicklung und Vermittlung von Leitbildern bei Nichtregierungsorganisationen zu gewinnen. Obwohl Leitbilder auch in der Wirtschaft und bei Institutionen des öffentlichen Lebens immer mehr verbreitet sind, lag der Fokus in dieser Arbeit auf den Leitbildern in NGOs, weil diese ausschließlich durch die ethisch begründeten Intentionen ihrer Mitgliedschaft und der SpenderInnen eine Legitimation und eine wirksame Unterstützung erhalten. So aussagekräftig oder inhaltsleer und so umfangreich oder kurz vorgefundene Leitbilder von Institutionen und Unternehmen erscheinen, so verschieden sind auch ihre Entstehungsweise und ihre Wirkungen. Die Erforschung von Leitbildentwicklungsprozessen für diese gesellschaftlichen Bereiche könnte Fragen aufgreifen wie:

- In welchen sozialen Milieus sind verschiedene NGOs verankert und warum?
- Welche Auswirkungen hätten AdressatInnenbeteiligung an der Leitbildentwicklung für das Selbstverständnis und die Kundenbindung bei Unternehmen und Institutionen?
- Welche Funktionen erfüllen Unternehmensleitbilder für das Unternehmen selbst?
- Entwicklung von Qualitätskriterien für erfolgreiche Unternehmensleitbilder und von Handlungsoptionen für interessierte Unternehmen und Institutionen.

Für weitergehende Erforschungen von Leitbildprozessen in NGOs drängt sich nach der vorliegenden Untersuchung zur Qualität von Leitbildern und ihrem Vermittlungsprozess vor allem die Forschungsfrage auf, wie auf der individuellen Ebene die reflexive Qualitätsbewertung von Leitbildern durch die Individuen abläuft. Diese Reflektion über die einzelnen Aspekte des Leitbildversprechens lässt sich auch als ein Lernprozess begreifen, den jedes Individuum für sich durchläuft, indem es das Leitbildangebot mit dem eigenen Wertesystem kognitiv und emotional abgleicht und bewertet. Denn nur die individuelle Bewertung der Qualität des Leitbildes entscheidet ja darüber, ob dessen Orientierungsangebot von dem Individuum angenommen wird oder nicht. Eine bessere Kenntnis von diesem differenzierten Reflektionsprozess würde es vor allem den das Leitbild vermittelnden Personen erleichtern, ihre didaktischen Angebote noch besser als bisher subjektorientiert zu präsentieren. Ein anderer

Forschungsansatz - vielleicht ausgehend von der Kommunikationswissenschaft - könnte in Untersuchungen darüber liegen, inwieweit NGO-Leitbilder die Entscheidungen und das Handeln von in Politik und Wirtschaft maßgeblichen Personen beeinflussen, die eigentlich zu den GegnerInnen der NGO-Politik gehören. Eine interessante kommunikationswissenschaftliche Frage wäre hier, ob es auf der Ebene der Meta-Auseinandersetzung um Interpretationen und Definitionen in den eigentlichen Streitfragen zwischen NGOs und Entscheidungszentren in Politik und Wirtschaft einen nachweisbaren Einfluss von Leitbildern gibt. Naheliegend ist aber sicherlich das Interesse von NGOs mit aktuell gültigen Leitbildern an einer Wirksamkeitsuntersuchung bezüglich des leitbildgesteuerten Handelns ihrer ehrenamtlichen Mitglieder und der Festangestellten. Die Motivationsforschung bei den handelnden Personen könnte Erkenntnisse über die Handlungseffizienz von Leitbildfunktionen wie Orientierung, wie Handlungsorientierung und wie Kohäsion liefern und so auch Rückschlüsse auf die sonstige Qualität des Leitbildes (z.B. die Verständlichkeit) zulassen. Und das könnte wiederum ein Anlass zur Überprüfung und Überarbeitung des aktuellen Leitbildes sein.

Ein besonderes Anliegen des vorliegenden wissenschaftlichen Forschungsprojektes war aber die Qualität des Vermittlungsprozesses, in welchem die NGO-Angehörigen die Leitbildentwürfe aus den Entwicklungsteams kennenlernen und sie im Verlaufe eines subjektorientierten Bewertungsprozesses als für sich maßgeblich internalisieren sollten. Das in den untersuchten Veranstaltungen zur Leitbildvermittlung in den vier NGOs deutlich gewordene Defizit an andragogischer Vermittlungskompetenz - z.B. die geringe Anwendung aktivierender Methoden und die mangelnde erwachsenenpädagogische Ausbildung der MultiplikatorInnen - verdeutlicht die Notwendigkeit, solche Leitbildprozesse mehr als bisher mit der Hilfe erwachsenenpädagogischer Didaktik und Methodik zu gestalten. Ein Forschungsvorhaben zur Evaluation notwendiger andragogischer und fachdidaktischer Qualifikationen etwa aus dem Fach der politischen Bildung könnte die Grundlage für die Entwicklung einer speziellen Didaktik der "Freiwilligen- und Ehrenamtlichenpädagogik" sein, die Menschen für eine organisationale Bildungsarbeit qualifiziert, die auch heute schon bei Verbänden, in Gewerkschaften, in Vereinen oder Organisationen mit den Arbeitsschwerpunkten der Entwicklungszusammenarbeit, der Menschenrechte und dem Umwelt- und Naturschutz stattfindet, nur unter einer anderen Bezeichnung und

mehr mit Herzblut und spezieller Fachkompetenz als mit andragogischer Kompetenz. Eine solche Freiwilligenpädagogik hat als Zielgruppe alle Menschen, die sich ehrenamtlich und/oder aus freien Stücken in den genannten Organisationen engagieren. Sie muss verknüpft werden mit dem, was dort schon immer unter der Bezeichnung innerorganisationale Fortbildung geschieht.

IX. Verzeichnis von Anlagen, Abbildungen und Tabellen

Anlage 1.1: **Kriterien für die Auswahl der ExpertInnen zu einem Interview**

Mitglied oder Festangestellt: Die Person sollte entweder eingeschriebenes Mitglied des die NGO tragenden e.V. sein oder festangestellt als Mitarbeiter/in.

An **führender Stelle** Entscheidungsträger³²⁴ sein oder früher gewesen sein (z.B. Gründungsmitglied, Vorstandsmitglied, Geschäftsführung, Abteilungsleitung, sehr rege/r Aktivist/in etc.).

An der Erarbeitung des derzeitig diskutierten oder gültigen Leitbildes / Grundsatzprogramms **aktiv beteiligt** (z.B. Mitglied im entsprechenden Gremium, NGO-intern als Ideengeber/in bekannt und anerkannt).

Von einem Großteil der Mitglieder/Innen bzw. Mitarbeiter/innen **als Leitfigur anerkannt** (auch als derzeitiges Ehrenmitglied aufgrund früherer Verdienste).

Bereit zu einem ca. einstündigen Experten-Interview zum Thema „Leitbild und seine Entwicklung“.

³²⁴ nach: Meuser, Michael und Nagel, Ulrike - Das Experteninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara und Prengel, Annedore. Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, München 1997, S. 481-491

Anlage 1.2: Interviewleitfaden „ExpertInnen-Interviews“

Einleitungsfrage:

Könnten Sie uns einmal zu Beginn des Gesprächs das Leitbild von „XYZ“ in Ihren eigenen Worten beschreiben?

1. Frage:

a) Die Entwicklung eines Leitbildes ist ja nichts, was mal eben in wenigen Tagen erledigt wird. Es gibt Ideen, Diskussionen, Ansätze ... Wie war das bei „XYZ“? Ist das jetzige das erste Leitbild Ihrer Organisation? Oder hat es vorher schon eines gegeben?

Wenn es ein vorheriges Leitbild gab, dann diese beiden **Zusatzfragen:**

b) Wissen Sie, wie alt das frühere Leitbild schon ist und wie lange es gegolten hat?

c) Waren Sie auch schon an dessen Entwicklung beteiligt?

Stichworte:

- *historische Einbettung des jetzigen LB-Prozesses*
- *LB-Erfahrung des Interviewten*

2. Frage:

Wenn Sie einmal zurückdenken, wie es mit dem jetzigen Leitbild angefangen hat: Was war der Anlass für die Entwicklung eines neuen Leitbildes in Ihrer Organisation?

Stichworte:

- *Hinweis auf Veränderungen und Fehlentwicklungen innerhalb der NGO*
- *Ernsthaftigkeit des Bemühens der Führung der NGO um ein LB*
- *historische Bedeutung des jetzigen LB-Prozesses*

3. Frage:

a) Wie kam es dazu, dass gerade Sie sich in der Leitbildentwicklung engagiert haben? Wurden Sie von anderen bei „XYZ“ dafür vorgeschlagen oder haben Sie sich selbst ins Spiel gebracht?

Stichworte:

- *eigene Positionsbewertung im internen Machtgefüge*
- *Vermutete Zusammenhänge zwischen Leitbild und LB-prägenden Personen*

Wenn „vorgeschlagen“, dann diese **Zusatzfragen:**

b) Was glauben Sie, hat andere in Ihrer NGO dazu veranlasst, gerade Sie für diese Aufgabe vorzuschlagen?

c) Von wem wurden Sie vorgeschlagen?

Stichworte:

- *Bennenung von selbstvermuteter LB-Kompetenz*
- *fremde Positionsbewertung im internen Machtgefüge*

4. Frage:

a) Für die Aufgabe, an der Leitbildentwicklung mitzuarbeiten, ist ja nicht jede Person geeignet. Was - glauben Sie - qualifiziert gerade Sie für diese Aufgabe? Schätzen Sie sich einmal selbst dazu ein!

Stichwort:

- *Bedeutung von formalen Voraussetzungen für diese Aufgabe (z.B. Dauer der Zugehörigkeit zur NGO, Bindung an bestimmte Funktion)*

b) Welche weiteren Kompetenzen und Eigenschaften (bei anderen Personen) sind nach Ihrer Ansicht auch noch hilfreich für die Aufgabe der Leitbildentwicklung?

Stichworte:

- *bestimmte fachliche Kompetenzen*
- *persönliche Zuschreibungen: Image und Rolle innerhalb der NGO (z.B. GründerIn, alter Kämpfer, Führernatur, das „Gewissen“ der NGO, VermittlerIn / ZusammenführerIn, ModernisiererIn)*
- *Image außerhalb der NGO (frühere Erfolge, bekannt in der Szene)*
- *andere Kompetenzen*

5. Frage:

Möglicherweise haben Sie sich in der LB-Entwicklungsgruppe mehr als einmal getroffen, da war die Arbeitsatmosphäre sicher nicht immer gleich. Schildern Sie aus Ihrer Sicht, wie die Arbeitsatmosphäre in der Entwicklungsgruppe im Großen und Ganzen gewesen ist.

Stichworte:

- *Fraktionen bei der NGO, die sich in der LB-Entwicklungsgruppe spiegeln*
- *Hinweis auf Konfliktpotential in der LB-Entwicklungsgruppe*

6. Frage:

Sie haben das Leitbild ja sicherlich nicht im Verborgenen entwickelt. Gab es während des LB-Entwicklungsprozesses von Ihnen beabsichtigte oder aber unerwünschte Einflussnahme auf Ihre Arbeit?

Stichworte:

- *Inhaltliche Unabhängigkeit vs. Bedürfnis nach Eingebundenheit in der NGO (auf seiten der EntwicklerInnen)*
- *Vertrauen oder Misstrauen auf seiten der Mitglieder und Angestellten in die LB-EntwicklerInnen*
- *antizipierte Akzeptanz des Leitbildes bei Mitgliedern und Angestellten*

7. Frage:

a) Wenn Sie sich an die Anfänge der LB-Entwicklung zurück erinnern: Welche Grundsätze waren Ihnen so wichtig, dass Sie sie unbedingt ins Leitbild hinein schreiben wollten? Nennen Sie Ihre anfänglichen persönlichen Grundsätze.

Stichworte:

- *vorhandene persönliche Grundüberzeugungen*
- *Bezug zu Bestehendem (Bewahrer) oder Neuerer?*

b) Wieweit haben Sie sich mit diesen Grundsätzen durchgesetzt?
Welche Ihrer Grundsätze sind im jetzigen LB-Entwurf enthalten?

Stichworte:

- *Schwergewicht vs. Leichtgewicht in der Durchsetzung*
- *Position im Machtgefüge*
- *sog. Fraktionsvertreter/in?*

8. Frage:

Wenn Ihre Organisation auf Plakaten mit den Aussagen des Leitbildes um neue Mitglieder werben wollte, wäre es unsinnig, mit langen Textpassagen zu arbeiten. Nennen Sie statt dessen einmal in Schlagworten die Hauptinhalte des jetzigen Leitbilds!

Stichworte:

- *Griffigkeit der Kernaussagen*
- *Vergleichbarkeit mit den Kernaussagen im Material*

9. Frage:

Wenn Sie nach Ihrer Erfahrung mit einem Leitbildprozess einer anderen NGO erklären sollten, welche Kriterien für ein qualitativ gutes Leitbild wichtig sind, was würden Sie sagen? Ergänzen Sie dazu bitte den Satz „Ein Leitbild ist gut, wenn ...“

Stichworte:

- *Hinweis auf Qualitätskriterien für ein Leitbild*
- *Eigenbewertung / Selbsteinschätzung des Ergebnisses*

10. Frage:

In Ihrer führenden Funktion für „XYZ“ wissen Sie natürlich, welches Ziel „XYZ“ im Kern verfolgt. Wenn Sie sich das Leitbild noch einmal als Ganzes in Erinnerung rufen, welches ist dann aus Ihrer Sicht die „Leuchtturm-Aussage“, die Ihre Organisation im Kern ausmacht?

Stichworte:

- *Signalwirkung oder „Leuchtturmfunktion“ der Zentralessage*
- *evtl. ein Hauptslogan (z.B. als Namenszusatz der NGO)*

11. Frage:

Bei der Entwicklung eines Leitbilds stellen Sie sich natürlich immer vor, ob Ihr Leitbildentwurf für die Mitglieder, Angestellten und Unterstützer Orientierung genug bietet. Welche Kriterien haben Sie dafür entwickelt, damit das Leitbild seine Hauptfunktion – nämlich Orientierungsleitlinie für die Menschen zu sein – erfüllen kann?

Stichworte:

- *sich in die Mitglieder hineinversetzen / Empathie*
- *Motivierungsfunktion des Leitbilds*
- *Verstehbarkeit*
- *Hinweis auf Qualitätskriterien*

12. Frage:

Wenn Sie einmal Ihre heutige Erfahrung zugrunde legen: Welche Hinweise oder Tipps für die Entwicklung eines Leitbilds würden Sie einer anderen NGO, die am Beginn eines solchen Prozesses steht, mit auf den Weg geben?

Stichworte:

- *Hinweise auf Qualitätskriterien*
- *Ergänzung der bisherigen Aussagen*

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anlage 1.3: Transskribierte Texte der vier Experteninterviews

(Alle Originalinterviews mit Zeilennummerierung befinden sich außerdem auf der elektronischen Anlage / DVD im rückwärtigen Deckel)

1) ADAC – Frau Kollenberg³²⁵: Juli 2006

RM: Ja Frau Kollenberg, zu Beginn unseres Gesprächs über das Thema „Leitbild“ könnten Sie vielleicht mal in Ihren Worten ganz kurz das Leitbild des ADFC beschreiben.

Ko: Der ADFC ist auf der einen Seite ein Umweltverband und gleichzeitig auch ein Verbraucherschutzverband, der sich auf, also der sich darum bemüht, bessere Bedingungen zum Fahrradfahren sowohl im Alltag als auch im touristischen Bereich zu bewirken und gleichzeitig eben das Produkt Fahrrad zu verbessern. Das mal ganz knapp zusammengefasst.

RM: Gut. Die Entwicklung eines Leitbildes ist ja nichts, was man so eben in wenigen Tagen machen kann, sondern es gibt Ideen, Diskussionen, Ansätze. Wie war das beim ADFC? Ist das jetzt gültige Leitbild das erste der Organisation oder gab es früher schon eins?

Ko: Also wir haben ja nicht ein Leitbild, das jetzt tatsächlich auf zwei DIN A 4 Seiten festgeschrieben ist. Wir hatten uns mal bemüht vor – das mag jetzt 10 Jahre her sein – so 'ne Art Grundsatzprogramm zu erarbeiten. Da gab's auch verschiedene Entwürfe dafür. Letztlich haben wir die nie bis zur Verabschiedungsreife gebracht. Und ich muss ganz ehrlich sagen, mir persönlich fehlen sie im Alltag auch nicht unbedingt, weil wir uns große Mühe geben, die Ziele, die wir verfolgen, in einem – also das ist jetzt ... ein blödes Wort - in einem demokratischen Prozess zu .. zu kommunizieren, also zu entwickeln und dann eben auch in dem Verein zu verbreiten. Der Verein selbst, glaub ich, hat sich in den letzten 15 Jahren, die ich dabei bin, doch sehr stark verändert. Also ich meine, er ist von einem sogenannten Fundi-Verein, also ... wo also wirklich kämpferisch Ideen auch umgesetzt wurden, zu einem sehr ... vielleicht mehr moderat wirkenden, aber doch die Ziele dann hart in der Sache verfolgenden Verein geworden.

RM: Hmm

Ko: Und wir ham's also schon – wir haben uns sehr große Mühe gegeben, zu 'nem Verein zu werden, der eben auch ernst genommen werden kann. Also insbesondere eben auch von der Politik auf Bundesebene. Und das sind Sie mit 'nem, mit so 'ner Fundi-Arbeitsweise, die sich auch jedes Jahr ändern kann sozusagen, sind Sie's nicht. Und insofern hat sich der Verein dort selbst sehr verändert. Und wir haben auch ... also es gibt intern so, sagen mir mal, so Witzchen darüber. Wir durften vor 10 Jahren sozusagen noch nicht sagen, dass Vereinsarbeit auch Spaß machen darf. Heute ist es ein, also ein ganz großes Ziel, das wir verfolgen, dass die Mitglieder das, was sie machen, sehr gern machen. Nicht wahr, dass sie eben Spaß an dieser Sache haben, weil sonst bleiben sie auch nicht dabei.

RM: Richtig, ja

Ko: Und das kostet uns auch 'nen ganzen Teil Aufwand, das hat auch die Vereinskultur ziemlich verändert, weil wir uns eben gerade für diese Mitgliederbindung auch ein paar Instrumente ausgedacht haben, also was man dann tut, also z.B. ein Frühjahrstreffen, das wir jedes Jahr durchführen. Und eben diese Dinge auch relativ hoch hängen und eben tatsächlich dann auch sagen: OK, wenn's in einer Region oder in einer Ortsgruppe oder wo auch immer keinen gibt, der sich um ein ganz bestimmtes Thema müht, was vielleicht aus der Sicht des Gesamtvereins sehr wichtig ist, aber es hat eben keiner Spaß dran, dann ist eben da 'ne Lücke und dann sollen die eher das machen, was ihnen Spaß macht. Das ist dann immer noch besser, als sie machen gar nichts.

RM: Ja, ja.

³²⁵ Name anonymisiert

Ko: Da hat sich, glaube ich, sehr viel verändert in den letzten Jahren, ja.

RM: Wenn Sie an die Zeit vor 10 .. 15 Jahren zurückdenken, waren Sie als Person damals auch schon in diese Diskussionen involviert?

Ko: Da muss ich mal nachdenken. Ich hab', glaub ich, 1992 den Landesverband Brandenburg gegründet, 91/92. Da war ich auf der Bundesebene noch nicht aktiv. Das ging erst später los. Ich glaub' so Mitte der neunziger Jahre. Und Mitte der neunziger Jahre war ich dann auch im Bundesvorstand und da habe ich, also spätestens von diesem Moment an, habe ich sehr stark versucht, das auch in diese Richtung zu beeinflussen. Ich glaube, das kann man unbescheiden sagen, dass ich da schon auch 'nen ganz erheblichen Anteil daran habe. Weil mich das am Verein sehr gestört hat - vorher, also dieses quasi Kämpferische und – also auch Kompromisslose. Nicht wahr, das ist etwas, was mich sehr gestört hat. Ich hab' auch anfangs versucht, dass wir auch Ziele von dem, was wir erreichen wollen, tatsächlich festschreiben. Also ich war auch eine der Initiatoren für dieses Grundsatzprogramm. Hab' dann aber auch eingesehen, dass es auch gar keinen Sinn macht, sich dann über jeden Satz da stundenlang auf irgend'ner Versammlung zu bekämpfen und wie gesagt – also jetzt vermiss' ich's eigentlich, ehrlich gesagt, gar nicht. Weil wir wirklich, glaube ich, andere Wege gefunden haben, um das, was wir wollen, auch zu vermitteln. Es mag sicherlich in der Interpretation der Leute Nuancen, also unterschiedliche Aussagen geben. Aber dass wir den Radverkehrsanteil in Deutschland erhöhen wollen, ich glaub, das wird Ihnen jeder antworten, ne.

RM: Ja, ja.

Ko: Und die Satzung ist natürlich auch relativ hilfreich in diesem Zusammenhang. Sich mal zu konzentrieren immer auf das, was der Verein eigentlich will...

RM: Ja.

Ko: ... Und da gucken wir öfter mal rein, ob diese Satzungspunkte, die eben drinstehen, ...

RM: alle noch...

Ko: ...ob die unser Handeln eben noch ... nach wie vor maßgeblich beeinflussen. Und dann muss man überlegen, ob man die Satzung ändern müsste, oder das Handeln.

RM: Ja, richtig

Ko: Alles möglich (*lacht dabei...*).

RM: Sie haben jetzt ziemlich deutlich Ihre eigene Motivation geschildert, warum Sie angefangen haben, daran zu arbeiten. Gab es im Verein einen allgemein anerkannten Anlass, quasi parallel zu Ihrer eigenen Empfindung, bei dem man gesagt hat: „Genau, das ist jetzt der Grund! Da müssen wir jetzt nochmal über unsere Ziele genauer nachdenken. Gab es einen solchen Anlass?

Ko: Ich glaube, es war nicht so sehr 'ne Veränderung über Nachdenken von Zielen oder die Veränderung von Zielen, sondern es war... Wir hatten so Mitte der neunziger 'ne Art von Vereinskultur erreicht, die den Leuten, auf die wir Wert gelegt haben, keinen Spaß mehr gemacht hat...

RM: Ja..

Ko: ...und die dann auch tatsächlich angedroht haben, sich zurückzuziehen und das sicherlich auch gemacht hätten. Und es hat uns ja - also wenn ich jetzt vom Bundesvorstand spreche - hat uns ja selber auch keinen Spaß gemacht. Und es ist auch ein langer und zäher Prozess, sich dann von sagen wir mal, den sogenannten Störern zu lösen und auch ein langer Prozess, das zu erkennen. Das hat auch – da hat's auch externe Berater gegeben und so. Und ich persönlich erinnere mich schon an eine Hauptausschusssitzung. Ich kann jetzt nicht mal genau sagen, wann die war. Ich weiß nur, dass die in Fulda war, in der Jugendherberge. Aber da habe ich auch gedacht, also wenn es so weitergeht, dann – dann machst du das nicht mehr mit. Aber da waren wir eigentlich – da ging es auch nie um die Ziele des Vereins, sondern da ging's immer um Sachen wie Finanzen, oder wie man die Mittel verteilt oder so. Also um die ... Und dann sind die Ziele natürlich mittelbar mit dieser Veränderung auch

beeinflusst worden, weil also 'ne andere Vereinskultur natürlich auch mitunter dazu führt, oder dazu führen kann, dass man sich darüber auch ganz anders unterhält, ne, und man dann auch zu ganz anderen Erkenntnissen kommt. Und dann hat sich natürlich mit dieser Veränderung des ADFC der Zugang zur Politik sehr stark verändert. Wir haben ja inzwischen sogar ein Bundestagsmitglied im Vorstand. Und damit ändern sich, sprich: werden viel anspruchsvoller natürlich auch die Ziele, ne ... Das hätten wir ja früher nie erreichen können, also Dinge, die wir heute schaffen. Sprich den Zugang, was nicht immer heißt, das man das Ziel auch immer tatsächlich erreicht. Aber wenn man 'nen Verantwortlichen erreicht und mit dem spricht und der sagt: „Nee, machen wir nicht!“ dann ist das ja was anderes, als wenn man mit dem gar nicht kommunizieren kann. Ne, wenn man denn sagt, ich hätt's ja vielleicht erreichen können, wenn ich mit ihm hätte reden können. Aber...

RM: Aber das Reden kommt dann schon zustande..

Ko: ...aber das Gespräch und dann auch vielleicht 'ne Darlegung desjenigen, warum er vielleicht 'ne Auffassung von uns nicht umsetzt oder sie nicht umsetzen kann und die Erläuterung dazu, die sind schon sehr viel – das ist schon sehr viel nützlicher für 'ne Vereinskultur. Also wir haben ein so'n Thema. Ich will das mal erläutern. Da gibt's die Fahrradmitnahme im Schnellverkehr, im Bahnschnellverkehr. Und da ist es natürlich was ganz anderes, ob sie jetzt nur Briefe an Herrn Mehdorn schreiben, die sie gar nicht beantwortet kriegen, oder aber, ob sie eben über den Bundestag und Anfragen im Bundestag und dergleichen dann schon eher 'ne Einwirkung auf die Bahn sehen. Gleichwohl ist das Ziel nicht erreicht.

RM: Hmm, hmm

Ko: Aber ich glaube, dass man 'ne ganz andere – es ist natürlich nicht Zufriedenheit, aber es ist ein anderer Grad von Zufriedenheit, den man dann im Verein damit erreicht. Also der Ursprung war ja, ob es 'nen bestimmten Anlass gab. Also an einen Anlass oder so kann ich mich nicht erinnern. Sondern es war 'ne Kette von Dingen, die zu Veränderungen geführt hat.

RM: Und haben Sie sich dann selbstbewusst und engagiert gesagt ... und eingebracht und gesagt: „Ich will hier mitmachen!“ oder sind Sie auch von anderen vorgeschlagen worden?

Ko: Im Bundesvorstand?

RM: Na, sich an dieser Diskussion zu beteiligen.

Ko: Ach so. Nee ... Das hab ich schon selber gemacht. Ich glaub, ich hab diese Diskussion ja mit initiiert.

RM: Hmm.

Ko: Ne, also da gab's schon Konstantin Hüttemann. Konstantin Hüttemann und ich, glaub ich, wir waren damals auch schon gemeinsam im Bundesvorstand. Eben gemeinsam mit Hans Holz-Köhler, der dafür auch immer ein gutes Feeling gehabt hat. Ich glaube, der war eigentlich der treibende Keil. Der treibende Keil war Hans Holz-Köhler. Aber es war insofern auch damals nicht so ganz einfach, weil wir auch einen Vorsitzenden hatten, auf den ich eigentlich nach wie vor große Stücke halte. Der auch viel viel Gutes für den Verein getan hat. Der aber eben in dieser Richtung – also gerade, dass es Spaß machen soll, das fand ich, dass das nicht gerade so sein Ding war. Sondern ein bisschen verbissener und ... und das hat vielleicht auch dazu geführt, dass der Weg etwas länger war. Auf der anderen Seite – man steht ja nicht da und hat 'ne Vision und sagt: „Da will ich jetzt hin!“ Sondern man steht erstmal da und sagt: „So will ich es nicht!“ Aber was will ich? Und das muss man dann erstmal entwickeln. Und das dauert auch 'ne Zeit. Also ich glaub schon, dass das insgesamt so 5 bis 7 Jahre gedauert hat und es ist immer noch ein Prozess. Also wir merken auch: man fällt auch mal wieder zurück. Es gibt auch mal wieder 'ne Hauptausschusssitzung mit ziemlich viel Streit und so ...

RM: Wenn Sie von „man“ sprechen, dann meinen Sie den Verein oder den Vorstand als Ganzes?

Ko: Genau... Also den...

RM: ...da wird ja auch diskutiert...

Ko: Ja ... also den Vorstand und den Hauptausschuss, also das sind eigentlich die Gremien, die ich jetzt beurteilen kann. Weil ich in denen entweder aktiv war oder eben bin.

RM: Hmm. - Um an der Leitbildentwicklung oder Strategieentwicklung mitzuarbeiten, ist ja nicht jeder geeignet. Was glauben Sie, qualifiziert Sie für diese Aufgabe? Könnten Sie was benennen, wo Sie sagen, das ist eine Fähigkeit, die ich mitbringe oder 'ne Erfahrung, die mich dafür qualifiziert?

Ko: Das ist jetzt Selbstlob, ne? – Schwierig, aber ... Na, ich bin ja hier im beruflichen Leben, weil wir gerade in meinem Büro sitzen, die Referentin für Forstpolitik. Und das heißt natürlich, dass man sich mit solchen Prozessen tagtäglich auseinander setzt. Und ich komme von meiner Seite her ... hier ja auch wieder Vereine erlebe, die sozusagen uns hier im Ministerium dann den Druck machen, was auch ihre Aufgabe ist. Und da habe ich so auch meine Vorstellung, wo ich denke – als Verwaltung kann man ja Vereine auch gut gebrauchen. Sie können einem ja auch sehr stark helfen bei der Umsetzung von Dingen, die man gerne erreichen möchte. Wo ich mir eben dort auch mitunter vorstelle, wie das Ganze, also wie so ein Verein arbeiten müsste, um tatsächlich hilfreich zu sein für eine Verwaltung. Und andererseits eben von ... aus dem Blick des ADFC dann zu sagen: „So und so müssten wir sein, um etwas erreichen zu können!“ Das ist das eine. Das Zweite ist, dass ich, glaub ich, sowohl im ADFC, da hat es begonnen, als auch hier durch meinen Arbeitgeber ganz umfängliche Möglichkeiten zur Fortbildung in diesen Bereichen hatte, und da kann man natürlich 'ne ganze Menge umsetzen. Und dann ist es auch so, also für mich ist es auch das Thema, was mich interessiert. Ich bin nicht so das Vereinsmitglied, das an Infoständen steht und die Leute bequatscht, sag ich jetzt mal. Ich hab 'ne große Hochachtung vor denen, die das gerne machen. Sondern das ist eigentlich so mein Feld und das passt jetzt auch wieder zu dem, was ich eben vorhin gesagt habe. Ich mach' eben in dem Verein auch das, was mir Spaß macht. Und ich habe keine Lust zu dem, was mir überhaupt keinen Spaß macht.

RM: Ja, ja.

Ko: Und das glaub ich, ist schon eine der Stärken. Warum es jetzt eine Stärke ist, ist Ihnen ja klar. Also ich meine, wegen der beruflichen Voraussetzungen und dass man, wenn man Interesse daran hat, vielleicht auch eher überzeugen kann, als wenn man gar keine Lust dazu hat.

RM: Und gibt es bei den anderen beteiligten Personen irgendwelche Fähigkeiten, Kompetenzen, die Sie selbst jetzt nicht in ausgeprägter Form haben, wo Sie aber sagen, das ist auch eine wichtige Fähigkeit und der oder der bringt das mit, und das ist wichtig für diesen Prozess?

Ko: Naja, auf jeden Fall ist das eine Frage der Ergänzung. Also jemand wie Konstantin Hüttemann: Der kann, glaube ich, in 'nem Gespräch besser vermitteln, als ich das z.B. kann. Also in Konflikten, ne. Der kann manchmal auch – das ist, also wobei ich jetzt nicht sagen kann, das ist 'ne Fähigkeit, die Karsten hat und die ich nicht habe. Oder ich habe eine, die er nicht hat. Sondern wir ergänzen uns; und mal ist der eine ... guckt eben besser nach vorne als der andere. Also ... das passt irgendwie. Ich finde, dass es gut zusammen passt. Und auf der anderen Seite gibt es eben wieder auch Leute, die uns auch manchmal bremsen und sagen: „Also kommt, Leute, soweit sind wir noch nicht!“ oder „Da müssen wir halt noch mal 'nen Umweg gehen und dann schaffen wir es im nächsten Jahr!“ Oder ... da braucht man die Fähigkeiten von vielen und ... keiner von uns könnte das alleine machen. Und Sie schaffen's auch nur dann, wenn tatsächlich eben ein Vorstand geschlossen agiert. Also der Vorstand spielt ja natürlich 'ne ganz wichtige Rolle und auch ... das ist ein schmerzhafter Prozess gewesen im Verein. Eine Eliminierung von bestimmten Personen. Das tut schon weh. Das ist nicht einfach. Aber das muss man durchstehen. Und das ist dann eben auch wieder die Stärke von Einzelnen, die ... also da bin ich wieder eher schwach. Dann kommt wieder jemand vor und dann bin ich in der Konfrontation nicht stark genug, jetzt zu sagen: „Nee, Schluss! Du nicht mehr!“ Und da gibt's eben Leute, die das können und das dann auch machen. Die die Rolle dann auch übernehmen. Das find' ich sehr positiv im Verein, dass eben auch nicht jeder sagt „Also ich habe jetzt die Rolle...“, sondern dass eben auch mal andere ungefragt so 'ne Rolle übernehmen. Also einfach manchmal auch...

RM: Ja, ja

Ko: Im Prozess von eMails oder so; dann les' ich's und dann hat schon einer geantwortet. Und dann denke ich: Prima. Wäre vielleicht gar nicht seine Aufgabe gewesen, aber ...

RM: Hmm

Ko: ..also, nicht die vorrangige Aufgabe. Da maßt sich jetzt keiner was an, was er nicht darf. (*Kleine Pause...*) Mitunter erwartet man dann eben ja vom Vorsitzenden, dass er alles macht, aber das muss ja nicht so sein.

RM: Nee. Sie haben jetzt gerade schon zwei Punkte angesprochen, die in den nächsten beiden Fragen nochmal vorkommen, nämlich die Frage: in diesen Diskussionen um die Zukunft des Vereins gab es ja mehrere verschiedene Treffen. Wie war da die Arbeitsatmosphäre? Die war ja nicht immer gleich, sondern wenn Sie mehrere Treffen hatten, gab's ja auch unterschiedliche Stimmungen, die dort herrschen.

Ko: Also, wenn man jetzt sieht, dass wir uns eben nicht wirklich treffen zur Entwicklung von Visionen. Da muss man das schon so abstrakt jetzt sehen, dass man sagt, um die Ziele des Vereins umzusetzen. Also es gab jetzt nicht Treffen, um, um ... Ich kann mich an diese Grundsatzdiskussion schon kaum noch erinnern, so lange ist das her. Haben wir eigentlich erst geschafft ... also da haben wir auch viel externe Unterstützung dazu gehabt. Auch hat der Verein ein bisschen Geld ausgegeben, viele durch diese sozusagen Fortbildungsmühle zu schleppen „Wie kommuniziert man miteinander? Wie arbeiten Gruppen miteinander?“ Und wenn Sie dann in einer solchen Gruppe, die vielleicht sechs, sieben, acht Leute stark ist, nur drei, vier haben, die das können, dann können Sie die Gruppe beherrschen. Und dann können Sie das Klima in der Gruppe auch sehr positiv beeinflussen. Also ich kann mich eigentlich in den letzten Jahren an keine Veranstaltung mehr erinnern, wo ich also wirklich jetzt irgendwie genervt raus gegangen wäre oder gesagt habe „Also phhh! Ich habe keine Lust mehr dazu!“ Dadurch, dass wir auch mittlerweile schon 'nen sehr hohen Anspruch haben, ist es so, dass wir z.B. 'ne Sitzung vom Hauptausschuss, den ich nun leite, mitunter am Ende sehr kritisch sehen. Und bei der letzten war es z.B. so - und dann kleben wir aber mal Pünktchen hier, wie wir uns da so fanden und so. Und dann sehe ich auch mit Erstaunen, dass andere das anders einschätzen als ich, ne. Dass die sich jetzt gar nicht so genervt gefühlt haben. Und insofern denke ich auch, dass der Verein natürlich ein paar Führungspersönlichkeiten hat, die relativ weit entwickelt sind mit diesem Anspruch und den vielleicht auch ganz gut umsetzen können. Und andere, die sich damit gar nicht so auseinander gesetzt haben, ne, die jetzt von der Basisarbeit kommen, das noch viel unkritischer sehen. Und eben auch vielleicht manchmal Fragen stellen, die uns dann nerven, oder wo wir sagen, also das haben wir jetzt schon dreimal diskutiert, ne.

RM: Na ja, aber was Sie damit sagen, ist doch, dass es dann in dem Hauptausschuss oder in den Gremien Leute wie Sie oder Herrn Hüttemann gibt, die die Fähigkeit haben, das zu überblicken; quasi auf der Metaebene zu sehen, aha, da sind jetzt irgendwelche Verständnisschwierigkeiten, da müssen wir noch mal nachhaken, oder die sind nicht da. Wir sind uns jetzt auch einig, also können wir zum nächsten Punkt gehen.

Ko: Das ist so.

RM: Sie haben vorhin oder in einem Nebensatz erwähnt, dass es auch möglich war und vorgekommen ist, dass Personen, die auch nicht gerade in der Diskussion mitbeteiligt waren, sich aber trotzdem irgendwie eingebracht haben. Das ist also auch üblich oder geschieht immer wieder, dass Personen sich von extern in so 'ne Diskussion einbringen? Ist das so?

Ko: Na ja, wir versuchen doch schon alle Diskussionen, also sehr weit auch ... also nicht immer öffentlich zu führen, aber die Aktiven auch sehr weitgehend einzubeziehen. Man bietet ja jetzt quasi die Möglichkeit der Versendung von eMails. 'Ne gute Möglichkeit oder auch 'ne entsprechende Einrichtung einer Internet-Plattform für Aktive. Also das gibt es auch bei uns im Verein. Und wenn dort Dinge dann bekanntgegeben werden, also auch wenn wir jetzt 'ne Massen-eMail verschicken sozusagen an 2000 Aktive, dann gibt es schon immer mal Leute, die sich für den einen oder anderen Bereich eben besonders interessieren. Und dann auch einen entsprechenden Kommentar dazu entweder an betreffende Personen, die da schon erwähnt sind, oder aber eben an die Bundesgeschäftsstelle schicken, mit denen man ... die mitunter hilfreich sein mögen. Aber ich kann es jetzt nicht sagen, wie häufig das passiert. Aber wenn wir z.B. die Veranstaltung „Frühjahrsforum“ machen, wo wir ja auch öfter also Dinge dann diskutieren. Da gibt es auch so einzelne Workshops. Und da kann ja jeder Interessierte hingehen. Da kann sich ja jeder anmelden und kann jeder kommen. Und das denke ich, ist schon 'ne relativ breite Einbeziehung. Da sind viele auch drin, hören es sich nur an, also was passiert denn, aber der größte Teil, der sich natürlich ganz engagiert dort beteiligt ... Und dann eben vielleicht nach diesem Treffen an diesem Prozess eben nicht mehr weiter teilnimmt,

weil er jetzt nur an dieser Stelle eben seinen Input gegeben hat. Also, das versuchen wir schon durch Instrumente, die ganz gezielt genutzt werden, also ´ne breite Aktiveninformation, weil sie müssen einfach viel wissen und ... also ich bin auch überhaupt kein Freund von sozusagen Herrschaftswissen ...

RM: Hmm

Ko: ... das darf's nicht geben. Und insofern haben wir uns da schon viele Instrumente überlegt, wie man informieren kann. Das kriegt man nie vollkommen hin. Da gibt's immer Kritik, das ist gar keine Frage. Aber ich glaube, wir sind auch heute in der Phase, wo wir nicht mehr auf ´ner Bundeshauptversammlung z.B. die Hintergründe von irgendeinem Beschlussantrag erläutern müssen. Also auch nicht von einem Beschlussantrag vom Bundesvorstand, weil es einfach vorher schon entsprechend eingebracht wurde und schon diskutiert worden ist. Und insofern denke ich, dass es schon ´ne breite Basis gibt. Aber da ist man nie vollkommen und mitunter, phhh ..., da ärgert man sich dann hinterher, dass man den einen oder anderen gar nicht einbezogen hatte. Das kommt immer wieder vor.

RM: Von dem Frühjahrsforum hat mir auch Herr Holz-Köhler erzählt. Da werde ich sicherlich irgendwann mal auftauchen.

Ko: Gerne. In Oberhof ist das nächste.

RM: Ja, genau. Hat er auch erzählt.

RM: Sie sprachen vorhin von dieser Hauptausschusssitzung, auf der Sie so ein bisschen frustriert waren und überlegt haben: „Mensch, schmeiß´ ich den Kram hin

Ko: Nee, hinschmeißen wollte ich den nicht gleich. Aber die Sitzung fand ich nicht so prickelnd.

RM: Okay, die Sitzung fanden Sie nicht so gut und dann haben Sie begonnen, sich in die Diskussion einzubringen. Gab es da am Anfang Grundsätze oder Ideen von Ihnen persönlich, wo Sie auch heute noch sagen würden, das war schon damals mein Ziel, das wollte ich unbedingt in die Diskussion einbringen?

Ko: Inhaltlich?

RM: Ja, inhaltliche Grundsätze.

Ko: Nee, das kann ich jetzt nicht sagen. Also das waren jetzt nicht so spezielle Dinge. Also das ist ohnehin, das muss ich jetzt sagen, bis auf diese grundsätzlichen Ziele. Dass ich jetzt sage, also klar, der Radverkehrsanteil muss erhöht werden. Da wär´ ich auch glücklicher gewesen, wenn tatsächlich Zahlen z.B. in dem nationalen Radverkehrsplan drin gestanden hätten. Den hat natürlich der Bundestag verabschiedet. Insofern können wir da nur Wünsche äußern. Die haben das nicht gemacht und ... also bei diesen einzelnen Dingen stehe ich schon hinter diesen Zielen. Ich bin aber nicht diejenige, die jetzt sagt: „Wir müssen das unbedingt auf dem oder dem Weg erreichen oder wir müssen jetzt ...“. Also, ich kann auch überhaupt gar nichts mit so kleinteiligen Sachen wie Bordsteinkanten, -höhen oder Krümmungsradien oder sonst irgendetwas anfangen. Also das ist überhaupt gar nicht mein Thema, das ist mir auch relativ egal. Sondern mir geht's dann wirklich tatsächlich darum, dass die Leute ... Ich glaube, es ist nicht so sehr Aufgabe eines Vereins, weil das Aufgabe von Verwaltung ist. Und so ein Verein kann ja eigentlich nur die Aufgabe haben, die Verwaltung dahin zu bringen, ... bzw. die Politik erstmal und mittelbar dann die Verwaltung dorthin zu bringen, dass die Ziele umgesetzt werden. Also mir geht es da immer mehr darum, dass wir es schaffen, auf einem geordneten Weg einen einheitlichen Standpunkt zu erzielen. Und wenn der nicht unbedingt dem entspricht, was jetzt meine Auffassung wäre, dann habe ich damit überhaupt kein Problem. Sag ich so! Dann ist es so! Ich bin da auch nicht so festgelegt...

RM: ...ja, wenn es das Ergebnis einer gemeinsamen Diskussion ist, dann ..

Ko: ...in meinen Auffassungen. Das ist mir wichtiger. Also wir hatten ´ne intern sehr, sehr starke Diskussion über die Art und Weise der Umsetzung des Themas, über das wir vorhin sprachen, die Fahrradmitnahme im Fernverkehr und so, also da hatten auch gerade Torsten Baumann und ich sehr

gegensätzliche Auffassungen. Also, was heißt gegensätzliche Auffassungen. Es gab 'nen Beschluss und die Beschlusslage muss natürlich erstmal umgesetzt werden. Und dann ändert sich aber die Welt und dann kommt auch manchmal dazu, dass man 'ne Beschlusslage eben auch mal aufheben muss und meinetwegen einen anderen Beschluss fassen muss. Da war es jetzt von der Tragweite so ... aber man muss ja nicht immer alles vorher beschließen, aber da war es so. Und dann denke ich, dann muss man's schaffen, darüber anständig zu sprechen. Und ob man jetzt sagt, wir einigen uns auf diesen Weg oder auf diesen Weg, das ist mir wirklich nicht so wichtig. Sondern das muss dann im Verein geklärt werden. Also da gibt's natürlich Grenzen, wo ich sagen würde, also jetzt mache ich nicht mehr mit. Dann ist es nicht mehr der Verein, dem ich angehören möchte. Aber...

RM: Dann geht es aber um die Umgangsweise, wo Sie sagen, da mache ich nicht mehr mit.

Ko: Ja.

RM: Oder können Sie sich auch Ziele in dem Verein vorstellen, wo Sie sagen: „Nee, dafür kann ich mich nicht einsetzen!“?

Ko: Also mit dieser Satzung nicht. Aber wir hatten schon mal so 'ne Sache, einen Beschluss. Da war mal ein Bundeshauptversammlungsbeschluss, wo gesagt wurde, wir dürfen jetzt einen, der meinetwegen in den Info-Laden kommt, nicht mehr beraten, wie er sein Fahrrad im Flugzeug nach Neuseeland bekommt. Das ist Schwachsinn, sowas! Das heißt ja nicht, dass ich jetzt kompetent sein muss, denjenigen ... das aber jetzt sozusagen zu beschließen, dass jemand ein Wortverbot bekommt, darüber was zu sagen. Das halt ich für absoluten Schwachsinn! Und ... ich meine, den einen Beschluss, den kann man schon tolerieren, das ist jetzt nicht das große Problem, den kann man auch mal ignorieren im täglichen Leben. Aber wenn es 'ne Vereinskultur wäre, also wo über solche Beschlüsse sozusagen das Leben bestimmt wird, dann würde ich sagen: „Nee, also da stehe ich nicht mehr zur Verfügung dafür!“ Das wäre dann 'ne Grenze. Ansonsten regelt ja die Satzung die Ziele und dann müsste man die Satzung ändern; und insofern kann ich mir ... in dieser Satzung finde ich mich schon sehr gut wieder. Und insofern sehe ich die Gefahr jetzt nicht so sehr.

RM: Ja.

RM: Wenn Sie den ADFC auf Plakaten mit seinen zentralen Aussagen darstellen müssten, um Mitglieder zu werben, dann kann man ja nicht mit langen Textpassagen arbeiten. Nennen Sie statt dessen doch mal schlagwortartig Hauptinhalte des jetzigen Leitbilds des ADFC.

Ko: Spaß am Radfahren.

RM: Hmm.

Ko: Das sagt eigentlich alles.

RM: Jaaa!

Ko: Und dafür muss alles stimmen dann, rundum, um diesen Spaß haben zu können. Und ich glaube, dass wir uns auch sehr bemühen - Nee, glaube ich nicht, sondern wir bemühen uns sehr, das auch umzusetzen, diese Botschaft auch zu vermitteln, auch konsequent zu vermitteln. Auch keine anderen Botschaften dazwischenkommen zu lassen, weil dann erreichen wir bei jemandem, der das aufnimmt, nur 'nen Wirrwarr von ...

RM: ... dann verwässert das diese Botschaft.

Ko:... von irgendwelchen Dingen. Und jeder Hinweis darauf, dass wir das nicht konsequent umsetzen, also für den wäre ich jedem dankbar, weil uns das nur weiterhelfen kann. Und da gibt es ja 'ne ganze Menge Aktionen, die eben auch laufen, also jetzt auch in der Zeit laufen, aber – also selbst, wenn Sie jetzt sagen, wenn sich die Technikfreaks um irgendwas kümmern. Auch das erhöht am Ende ja nur ... letztlich dient es dazu: die Freude am Radfahren!

RM: Ja, ja.

Ko: Also meiner Freude dient es ganz wahnsinnig, dass man sich mit keinen Dynamos mehr rumärgern muss. Sondern dass das Licht eben brennt, ja. Und ich kann durch die Stadt fahren und ich hab' auch Licht.

RM: Es kann regnen oder schneien, ja ja.

Ko: Also das muss da alles dazugehören. Was Sie da natürlich jetzt in einem plakativen Bild schlecht vermitteln können. Also, alles dieses. Sondern das ist dann die Botschaft, was der das liest, was der da raus nimmt. Aber man muss schon gucken, dass bei allem, was wir tun, diese Botschaft rüber gebracht wird.

RM: Ja.

RM: Wenn Sie nach Ihren Erfahrungen jetzt einem Mitglied einer vollkommen anderen Nichtregierungsorganisation, die muss auch nicht aus dem Bereich Umwelt sein, die könnte aus dem Bereich Menschenrechte oder sonstwas sein, erklären sollten, welche Kriterien für ein gutes Leitbild wichtig sind, was würden Sie sagen? Als Hilfestellung könnte ich Ihnen den Satz anbieten: „Ein Leitbild ist gut, wenn ...“ Was müsste man da ergänzen?

Ko: Ja, wenn sich eigentlich alle Vereinsmitglieder damit identifizieren können. Also jedes Vereinsmitglied ... es darf keinen geben, der da absolut im Widerspruch dazu steht. Und ich könnte mir keinen vorstellen im ADFC, der sagt: „Nee,Radfahren darf mir keinen Spaß machen, das muss was ganz Verbissenes sein!“

RM: Ah ja!

Ko: Das ist sicherlich erstmal der kleinste gemeinsame Nenner. Das mag schon sein. Aber, sie haben ja so eine Oberbotschaft und darunter kommen ja dann so die einzelnen Maßnahmen bis hin zu operationalisierten Zielen oder so.

RM: Ja, ja.

Ko: Und ... aber da oben muss es schon noch für alle stimmen. Also das würde ich ... das fände ich immer am wichtigsten, sonst laufen Ihnen die Leute weg früher oder später.

RM: Richtig, ja ja. - Und Ihre Aussage „Spaß am Radfahren!“ hat genau die Funktion einer solchen Oberbotschaft oder Leuchtturmaussage.

Ko: Na ja, da wär's dann eben sozusagen: „Wir wollen mehr Spaß am Radfahren haben!“

RM: Ah, ja, hmm, hmm.

Ko: Weil sie wollen ja letztlich mit dem Verein was bewirken. Natürlich kann man jetzt sagen - also ... da haben wir auch öfter diese Diskussionen gehabt -, z.B. dass dieser touristische Teil sozusagen abgetan wird. Diejenigen, die bringen uns ja nicht voran! Sondern die wirklichen Kämpfer, das sind die, die das Fahrrad im Alltagsverkehr nach vorne bringen wollen. Das sind die wahren ADFC-Mitglieder. Die anderen sind nur die Trittbrettfahrer, oder so. Bis wir dann wirklich Entwicklungen hatten, ich glaube, das gibt es immer noch und das wird's auch immer geben im Verein. Aber das ist keine ernst zu nehmende Strömung mehr. Bis wir eben tatsächlich gemerkt haben, dass wir über den Zugang, über den Tourismus noch viel, viel mehr Menschen erreichen können, um überhaupt erstmal auf den Verein aufmerksam zu machen und dann eben weitere Ziele zu vermitteln. Also, phhh *(längere Denkpause...)* ja

RM: Hmm... Bei diesen Diskussionen im Vorstand - Sie haben es ja schon angedeutet, dass diese Diskussionen - in Anführungsstrichen: - „offen“ geführt werden, weil darüber berichtet wird, dass solche Diskussionen stattfinden. Mitglieder können sich über eMails oder auch Briefe oder sonstwie beteiligen. Bei den Diskussionen selber machen Sie sich da Gedanken oder gibt es da auch Beiträge, in denen man sagt „Das können unsere Mitglieder nicht verstehen, wir müssen das anders formulieren, wir müssen es anders präsentieren!“? Also wo Sie bewusst sich in die Mitglieder hinein versetzen mit der Frage: „Raffen die das? Ist das für die Mitarbeiter empfänglich?“

Ko: Naja, 'na klar kommt das vor. Also noch mal dieses Beispiel mit der Diskussion um die Fahrradmitnahme. Es versteht kein Mitglied in irgend'ner Ortsgruppe mehr, warum meinetwegen jetzt untersagt wird, dass der Fachausschuss „Öffentlicher Verkehr“ mit der Bahnspitze selbst kommuniziert. Sondern da gab's dann 'ne Situation, wo wir gesagt haben: „Also es hat keinen Sinn mehr auf der Arbeitsebene irgendwas zu besprechen, was dann innerhalb der Bahn doch wieder kassiert wird. Sondern jetzt redet nur noch der Vorstand mit der Bahnspitze!“ Aber dieses Gespräch ist halt nie zustande gekommen, ne. Und wenn sich solche Dinge dann im Verein verselbständigen....., also sprich: das ist ja etwas, was man auch nicht kommuniziert bis in die letzte Ebene, sondern da gibt's 'ne interne Festlegung dazu und dann ist es klar. Da gibt's dann schon auch zum Teil Meldungen oder eMails, wo viele zum Ausdruck bringen, das sie das nicht verstehen. Und wo man dann aus denen erkennen kann, naja der hat's auch gar nicht verstanden. Dann gibt's eben auch Leute, die haben's schon verstanden, aber haben 'ne andere Auffassung dazu. Das muss man dann unterscheiden. Und das ist, glaube ich, auch so 'ne Situation, in der man entscheiden muss: Gehe ich jetzt noch mal in eine offene Darstellung dessen - also das kann ja plakativ mal ein kurzer Artikel in der „Radwelt“ sein oder das kann auch noch mal 'ne eMail an alle Aktiven sein, in der man was erläutert. Oder aber eben man sagt: Ach, ist jetzt nicht so wichtig. Da wirbeln wir eher Staub auf, wenn wir das jetzt noch mal kommunizieren. Das muss man immer in den einzelnen Situationen entscheiden. Aber das muss man immer machen. Also das halte ich auch für 'ne wichtige Aufgabe, sich bei jedem einzelnen Sachverhalt darüber Gedanken zu machen, wie kommuniziert man das, wie bringe ich diese Botschaft jetzt unter die Menschen. Klar.

RM: Damit sie sie auch letztendlich akzeptieren?

Ko: Dass man sie versteht! Also wir leben ja nur davon, dass die vielen, vielen kleinen Aktivleins da in den Ortsgruppen eben das verstehen und auch das umsetzen, was im Vorstand gedacht wird. Wenn die was ganz anderes machen, dann haben wir nichts gekonnt.

RM: Hmm, Hmm.

Ko: Also das ist unser Leben. Und wenn wir das nicht schaffen, dann ...das schafft man nicht bei jedem Thema. Das geht natürlich nicht. Wir haben auch immer sehr selbständige Mitglieder, die ihre eigenen Botschaften vermitteln, das gibt's schon auch, ne!

RM: Ja gut, aber das ist ..

Ko: Aber das ist auch die Kunst - und das ist jetzt der Bogen wieder zu vorhin - dass man es eben auch schafft. Also man muss auch die kleineren Vorstände, also sprich die Kreisverbände oder so ... Auch die müssen stark genug gemacht werden, um mit Störern, nenne ich sie jetzt mal, fertig zu werden. Also das ist eine ganz wichtige Aufgabe, die man dadurch, dass da ja zum Teil auch wechselndes Personal ist, wo man auch nicht sagen kann, ah, jetzt haben wir es erreicht. Sondern das muss man immer immer wieder ... Wir machen da solche Aktivenfortbildungen auch, wo eben solche Dinge vermittelt werden und wo man sich dann ganz gezielt eben auf bestimmten Bereichen fortbilden lassen kann. Und ich glaube, das werden wir auch immer weiter führen müssen. Da gibt's mal ein Tal, wo nicht mehr so viele Anmeldungen kommen. Aber das heißt noch lange nicht, dass das Thema erledigt wäre.

RM: Naja, schon wegen der Fluktuation auch in diesen Ämtern. Es gibt ja auch immer wieder neue Leute, die da gewählt werden.

Ko: Genau, deswegen muss man das kontinuierlich machen. Aber das ist eher so eine Angebotspolitik, die wir da betreiben. Und wenn das Angebot angenommen wird, dann ist es sehr schön. Aber man darf auch nicht verzweifeln, wenn's jetzt mal dreiviertel Jahr nicht angenommen wird. Also man muss nach Ursachen suchen, das ist schon die Frage. Aber ...

RM: Wenn Sie sich jetzt Ihre heutige Erfahrung noch mal zu Gemüte führen: Einer Organisation, die jetzt anfangen würde mit einer Diskussion über Leitbilder oder Visionen, was würden Sie der für Tipps am Anfang eines solchen Prozesses geben? Worauf sollten die achten? Wie sollten die das anfangen?

Ko: Das ist ja gar nicht so unrealistisch, sich sowas vorzustellen. Ich bin auch Delegierte in dem ECF, also der Europäischen Vereinigung von den Fahrradverbänden. Und der wächst relativ stark, weil eine

ganze Reihe Länder da jetzt auch neu dazugekommen sind und das sind ja zum Teil eben noch ganz junge und kleine Verbände. Und da ist es jetzt auch nicht so, das man jetzt also einen (*betont*) Tipp geben kann, sondern ... also wir sind jetzt auf den Weg gegangen. Da war auch Hans Holz-Köhler, der auch längere Zeit der Präsident von dem ECF gewesen ist, der Initiator dafür, die auch einzuladen, z.B. zu sagen: „Guckt Euch einfach mal an, wie es bei uns läuft!“ Also, die dann z.B. zum Frühjahrsforum gekommen sind und sich solche Kommunikationsformen eben angeschaut haben. Und das glaube ich, das ist immer das Wichtigste, dass man ein offenes, transparentes Vereinsleben schafft, in dem die Leute sich wohl fühlen.

RM: Ja. Genau.

Ko: Und wenn man das hat, dann kann man ja auch hart an der Sache diskutieren. Aber da wird man eher zu einem Ergebnis kommen, als eben in diesen verbissenen, vor sich hin kämpfenden separatistischen Gruppen. Da kommen sie nie zusammen, dann spaltet sich so ein Verein wieder, was weiß ich, in die Alltagsradfahrer und die Touristiker oder so. Und die Synergieeffekte, die man von beiden haben kann, von denen hätte man dann unter Umständen nichts. Also ich kann jetzt nicht sagen - da müsste ich drüber nachdenken - , also drei Botschaften, die ihr unbedingt erreichen müsst. Aber die Hauptbotschaft ist doch da: „Sorgt dafür, dass die Leute Spaß an dem haben, was sie machen!“ Das mag jetzt platt klingen, ne. Aber das ist wirklich meine Erfahrung aus diesen 15 Jahren Vereinsarbeit. Dann laufen die Leute weg und haben keinen Spaß dran. Und das ist auch in der Mitgliederwerbung eins unserer ganz entscheidenden Themen, dass wir eben – also ich sag mal - damit die mittlere Verweildauer im ADFC erhöhen. Es hat schon viele Menschen in dieser Bundesrepublik gegeben, die da mal Mitglied waren. Das ist schön. Aber wenn sie dann eben irgendwann wieder gehen, dann haben wir nichts gekonnt. Also insofern muss man dafür sorgen, dass die bleiben und eher dann die Zahl der Austritte verringern und dann ist es auch ... dann kann man sich auch bei den Neuzutritten. Klar ist es schön, wenn die Zahl genau so hoch ist; aber dann sollte man da wirklich auch die auswählen, die - nee, nicht auswählen - sondern die erreichen, versuchen zu erreichen, nicht auswählen im Sinne von Dich nimm' ich und Dich nimm' ich nicht, sondern bei der Mitgliederwerbung sich ganz stark eben auf diese dann zu konzentrieren, von denen man annehmen kann, die bleiben auch dann.

RM: Ja, und die tragen dann auch die angenehme, kommunikative und spaßige Atmosphäre mit und .. auch wenn es 'ne harte Diskussion gibt, diese angenehme Atmosphäre bleibt trotzdem immer erhalten und deswegen bleiben die Leute.

Ko: Ja.

RM: Hmm, gut und der andere Punkt, den Sie gesagt haben, war ja auch, aus anderen Organisationen einladen. Und sagen, guckt's euch bei uns an. Ist ja auch eine Möglichkeit.

Ko: Ja.

RM: Gut. Damit sind wir schon am Ende. Herzlichen Dank.

Ko: Gern geschehen.

2) ADFC - Herr Baumann³²⁶: November 2006

RM: ... wollen wir darüber reden, was mir der Herr Holz-Köhler angekündigt hat, dass Sie nämlich auch in den Diskussionen eine wichtige Rolle gespielt haben um die Fragen, was will eigentlich der ADFC, wo soll's hingehen. Sie wissen aus unserem Vorgespräch, dass ich das unter dem Stichwort „Leitbild“ untersuche. In manchen Organisationen spricht man von „Strategieplanung“ oder „Grundsatzpapieren“. Das sind eigentlich synonyme Begriffe.

TB: Hmm.

RM: Und es soll heute darum gehen, wie Sie persönlich sich daran beteiligt haben und auch um das, was Sie an Zielen und Inhalten für wichtig finden, um das in diesen Prozess einzubringen. Und vielleicht können wir mal einsteigen mit der Frage: Wenn Sie in wenigen Worten sagen sollten, was sind so die Hauptziele des ADFC? Was würden Sie dann sagen?

TB: Der ADFC hat als Hauptziel, die Leute davon zu überzeugen, dass es sinnvoll ist, mit dem Fahrrad zu fahren. Dass es ökologisch verträglich ist, dass es den Leuten gut tut und dass unser Gemeinwohl darunter also profitieren würde... also davon profitieren würde, wenn mehr Menschen Rad fahren. Und der ADFC ist dazu da, um zum einen die Leute zu unterstützen, die heute schon Rad fahren.

RM: Hmm...

TB: Aber zum anderen auch Überzeugungsarbeit zu leisten in der Öffentlichkeit, dass noch mehr Leute Rad fahren und damit letztlich unser ganzes Gemeinwesen attraktiver machen.

RM: Hmm. - Nun ist es ja, wenn es darum geht, diese Ziele zu hinterfragen oder vielleicht auch neu zu entwickeln – das passiert ja nicht in kurzer Zeit - da setzt man sich ja nicht mal einen Nachmittag zusammen, sondern es ist meistens ein Prozess. Und wenn Sie diesen Prozess und Ihre eigene Mitgliedschaft im ADFC mal anschauen: Gab es in der Zeit, bevor Sie sich engagiert haben, schon so etwas wie ein Grundsatzpapier oder eine Strategie? Kannten Sie diese?

TB: Also ich bin 1990 zum ADFC gekommen über persönliche Kontakte. Ich war da... davor noch Student. Und war da beteiligt an der Vorbereitung von Fahrraddemonstrationen. Ich war da auch nur und habe Plakate geklebt, also keine... eine einfache Tätigkeit. Und das hat mich überzeugt. Und wo ich dann das erste Mal Geld verdient habe, habe ich dann beschlossen: Jetzt werde ich ADFC-Mitglied. Habe dann aber meine anderen Aktivitäten - ich war vorher bei der, in evangelischen Jugendarbeit - da habe ich aufgehört. Weil ich... zum einen war es mir wichtig, im ökologischen Bereich zu arbeiten. Und da ist das Fahrrad, denke ich, einfach im Verkehrsbereich unschlagbar. Es war für mich einfach klar, dass das Fahrrad, wenn man langfristig denkt, das Verkehrsmittel der Zukunft ist. Und ich wollte da meinen Beitrag dazu leisten, dass eben dieses in die Köpfe der Politiker und der Menschen kommt.

RM: Hmm. Und haben Sie die Ziele damals schon im ADFC so vorgefunden?

TB: Also der ADFC, die Ziele vom ADFC sind ja in sich schon in den Gründer..., von den Gründerfans festgelegt worden in dieser Richtung. Was wir uns eigentlich mehr überlegt haben und das auch heute noch tun: Was sind die richtigen Wege, um die Ziele zu erreichen? Ich denke, die Ziele sind beim ADFC unstrittig. Ich glaube, der ganze Aktivenkreis ist sich im Prinzip über das Ziel einig. Nur über den Weg oft nicht. Und vielleicht auch über die Frage, wie stringent man das macht, bzw. ich will jetzt sagen, ideologisch nicht, oder...

(An dieser Stelle gab es eine kurze Unterbrechung durch die Kellnerin des Lokals, in dem das Interview stattgefunden hat.)

RM: Herr Baumann, seit wann sind Sie mit solchen Grundsatzfragen beim ADFC beschäftigt?

TB: *(Kleine Pause...)* Ja, Grundsatzfragen? *(wieder eine kleine Pause...)*

RM: Es kommt nicht aufs Jahr an.

³²⁶ Name anonymisiert

TB: Also ich habe schon mal diese Ziele vom ADFC, diese verkehrspolitischen Ziele vom ADFC runter gebrochen. So, um daraus politische Forderungen abzuleiten für den ADFC Baden-Württemberg und das Land hier. Speziell gegenüber der Landesregierung. Das war, ich schätze mal das war '98. Wo ich mich aber dann mal intensiv mit den Strukturen beschäftigt habe, die eigentlich unser Verkehrswesen so ausmachen. Jetzt die Ziele, unsere Ziele im ADFC sind ja in allgemeiner Form in der Satzung festgelegt. Was wir so machen wollen. Ich meine das Allergrößte. Und dann gibt's ja noch die konkreten Ziele, die wir politisch wollen. Die ändern... da war...

RM: Es gibt ein Grundsatzpapier von 1989, glaube ich.

TB: Das kenne ich gar nicht, muss ich gestehen.

RM: Das hat mir der Herr Holz-Köhler ausgedruckt.

TB: Das kenne ich nicht und ich glaube, das habe ich auch noch nie gelesen. Was aber, glaube ich, auch die Aktiven, die ich kenne, oder unsere Aktiven im Landesverband, wahrscheinlich auch nicht kennen. Ich glaube, das kennen die allerwenigsten. Die jetzt... die nicht von dieser Zeit noch sind.

RM: Da stehen z.B. so Fragen wie Fahrradtourismus usw. drin, andere kommen da nicht vor, die in der Zeit noch nicht Thema waren...

TB: ... noch kein Thema war. Nein. Damals war der ADFC noch ein sehr stark verkehrspolitisch ausgerichteter Verein. Das hat sich jetzt eben aufgefächert in verschiedene Bereiche aus Service, ... Tourismus vor allen Dingen ganz stark. Und das ist auch immer wieder mal die Diskussion innerhalb vom Verband, ob wir jetzt eigentlich mehr zum Reisebüro werden, etwas übertrieben gesagt, also nur noch den touristischen Bereich abdecken, und die Verkehrspolitik läuft so nebenher, was meines Erachtens nicht so ist. Nur man kann sich nicht Tag für Tag auf die Verkehrspolitik fokussieren. Weil da wird man verrückt. Weil der Fortschritt ist viel zu gering. Es braucht viel zu viel Zeit, bis man da irgendetwas dann erreicht hat. Weil, wir können uns abstrampeln wie wir wollen. Das sind Prozesse, die brauchen einfach ihre Zeit. Man muss verschiedene Sachen parallel anstoßen, weil alles seine Zeit braucht. Denn irgendwann kommt man dann...

RM: ...mit dem einen Thema weiter...

TB: ... mit dem einen Thema weiter, mit dem anderen dann beim nächsten Mal. *(Pause...)* Aber allein mit der Verkehrspolitik wird man auch den Radfahrern nicht gerecht. Weil es gibt viele Radfahrer, die wollen auch in der Freizeit radeln, die wollen Radtouren machen. Das ist eine ganz wichtige Zielgruppe. Ich glaube, die wenigsten Mitglieder vom ADAC interessieren sich für seine verkehrspolitische Ziele. Die kommen auch wegen der Serviceleistungen z.B.. Da sind wir, in dem Punkt sind wir natürlich was die – naja, was den politischen Einfluss vom ADAC anlangt, oder auch seine Mitgliederstärke, und wie er es macht und wie er die Leute an sich binden kann, das ist schon nicht schlecht. Was er da vertritt, ist unter aller Kanone. Aber so die Art und Weise. Wobei das ja kein Verein mehr ist, also zumindest kein gemeinnütziger Verein. Also da ist schon ein großer Unterschied.

RM: Der ADFC ist kein gemeinnütziger Verein mehr?

TB: Der ADAC.

RM: Ach der ADAC!

TB: Der ADAC. Wir schon.

RM: Eben!

TB: Ja und die Ziele? Ich meine, ich habe... wann habe ich für die Ziele im Bundesverband gearbeitet? Ich hatte immer wieder auch... nachher auch die Initiative, d.h. der Bundesvorstand hat, dann man hat ja auf der Bundeshauptversammlung immer irgendwelche Inhalte dann weiter entwickelt. Aber wie gesagt, wir haben jetzt eigentlich kein aktuelles Grundsatzpapier.

RM: Hmm. Dafür, dass Sie sich dann damit beschäftigt haben, gab es da einen konkreten Anlass? Außer dem, dass Sie für sich gesagt haben: „Das interessiert mich jetzt mal. Damit will ich mich beschäftigen!“?

TB: Also ich habe dieses Grundsatzpapier mal aufgestellt, weil ich einfach mal Klarheit haben wollte, was sind eigentlich unsere verkehrspolitischen Aufgaben - jetzt in Baden-Württemberg. Dass man einfach mal sieht, das sind die Dinge, die zu tun sind. Das haben wir dann in der Landesversammlung diskutiert und beschlossen. Und geguckt, und halt immer wieder geguckt. Das was also halt gerade am drannsten ist, hat man versucht, dann einzuspeisen in den politischen Prozess. Ja, das ist aber schon, wie gesagt, sehr alt. Das ist dann alles nicht mehr fortgeschrieben worden. Man hat gewisse Schwerpunktthemen, die man jetzt bearbeitet. Man muss auch Themen dauernd besetzen und dauernd wiederholen, sonst ... damit sie dann letztlich irgendwann auch...

RM:... in der Öffentlichkeit präsent sind.

TB: In der Öffentlichkeit, aber dann auch in der Politik und dann bei den Entscheidungsträgern umgesetzt werden. Da ist ein ganz... Ein Beispiel ist die Rad-Wegweisung. Da haben wir vor drei, vier Jahren damit angefangen, das zum Schwerpunktthema zu machen, sowohl hier auf der Landesverbandsebene als auch in den Gliederungen unten. Und das Thema in der Öffentlichkeit aufbereitet. Und jetzt sieht man so langsam, wie unten zunächst einmal die Schilder entstehen, wie langsam auch mal in den Städten darüber nachgedacht wird, ob man nicht endlich mal was tun müsste. Mit den Radfernwegen ist das inzwischen klar. Da sind wir durch mit dem Thema. Da sieht man dann, wie sich dann langsam was entwickelt, wenn man sich darauf konzentriert und eine klare Richtung hat. Wie man 1000 Themen angeht. Man muss aber ein bisschen was erkennen, was ist gerade überhaupt durchsetzbar.

RM: Gut, das muss man erkennen. Dann muss man aber sicherlich auch vereinsintern darüber diskutieren. Was mich zu der Frage bringt: Ihr persönlicher Entschluss, sich damit zu beschäftigen, ist das eine. Gab es dann im Verein, im Vorstand oder Landesvorstand auch Initiativen, indem andere gesagt haben: „Du“ musst das machen, weil „Du“ hast bestimmte Fähigkeiten oder...?

TB: Es war mein Entschluss.

RM: Ihr eigener Entschluss?

TB: Ja, mein eigener Entschluss.

TB: Ich habe mir dann schon auch überlegt in dem Zusammenhang... Eigentlich selbst, so war's beim Bundesverband. Aber ich weiß es nur in dem Zusammenhang, weil ich da auf diese Leitlinie von 1989 gestoßen bin. Aber mir sind die zumindest heute nicht mehr präsent, also ich wüsste nicht mehr, was da drin steht. Ja. Ich habe jetzt aber eine Arbeit... Ich sag' mal so, ich glaub', wir sind uns innerhalb vom ADFC über unsere Ziele schon im klaren. Nur der Weg? Und welche Ziele jetzt Priorität haben oder welche nicht, das legt man ja letztlich auch auf in den Bundesgremien, auf der Bundesversammlung, im Hauptausschuss, also Ländervertretung letztlich, legt man das ja dann auch fest.

RM: Ja. Also Sie haben sich aus - mehr oder weniger - eigenem Entschluss da rein gehängt in diese Diskussion. Wenn Sie sich selbst betrachten, jetzt mal ihre eigene Person, und ihre Interessen betrachten, gibt's da bestimmte Fähigkeiten oder Kompetenzen, bei denen Sie sagen würden: „Das kann ich ganz gut und das qualifiziert mich auch für diese Aufgabe, mich mit Grundsatzfragen zu beschäftigen!“?

TB: Ja, ich interessiere mich ganz stark für die politischen Vorgänge. Ich kann die auch sehr gut einschätzen. Habe jetzt ja auch jahrelange Erfahrungen auf diesem Gebiet und ich denk so, Probleme zu analysieren und zu überlegen, was für Lösungen es gibt, natürlich auch mit... das entsteht auch in Diskussionen mit anderen, wenn man da mit anderen zusammentrifft und verkehrspolitische Probleme bespricht. Ich war ja, bevor ich Landesvorsitzender geworden bin, habe ich ja in Stuttgart nach der Fahrraddemo-Geschichte... bin ich dann in der Radverkehrsgruppe gewesen, die sich um die Verkehrspolitik, um die Verbesserung der Radsituation in Stuttgart gekümmert hat. Also rein verkehrspolitisch tätig gewesen. Und da habe ich natürlich schon so ein Grundgerüst, auch so ein fachliches Grundgerüst, das musste kommen: Worauf es ankommt bei der Radverkehrspolitik und

was halt auch die Positionen vom ADFC sind. So nach dem Motto, ganz einfach gesagt: „Wir wollen runter von den Bürgersteigen auf die Fahrbahn!“ Das ist ein Grundprinzip, das ist bei uns im Verband völlig unstrittig. Jetzt ist nur noch die Frage, mit welcher Radikalität wollen wir das? Da muss man halt offen sein, dass es auch noch andere Möglichkeiten gibt. Aber im Grundsatz ist es, sagen wir mal, eine Position vom ADFC, die eigentlich unstrittig ist und die wir auch sukzessive jetzt über die Jahrzehnte beim Bund, bei der Straßenverkehrsordnung so langsam durchsetzen. Sie sind ja auch wissenschaftlich untermauert. Es ist ja nicht so, dass es bloß, weil wir vom ADFC das sagen, so das wär's, sondern weil es aber auch wissenschaftlich untermauert ist.

RM: Gut. Wenn Sie so Sachen gesagt haben wie „Ich bin politisch interessiert, oder mir ist es wichtig, Strukturen auch zu schaffen“, das haben Sie ja vorhin auch mal gesagt: Gibt es bei den anderen Gruppen, Menschen da im Vorstand, oder wenn Sie so etwas diskutieren, gibt es Eigenschaften, die andere Menschen aus diesem Kreis haben, die Sie vielleicht nicht so haben? Wo Sie sagen würden „Da ergänzen wir uns auch als Gruppe gut!“ Weil der kann vielleicht das eine besonders gut, oder, der kann das andere besonders gut?

TB: *(Kleine Pause...)*. Naja, es ist jetzt... ich mein zur Verkehrspolitik, und darum ging's ja in dem Bereich, ist es schon insofern etwas schwierig. Weil es ist schon mal per se ein sehr zähes Thema, wo nicht jedermann Lust drauf hat. Und da gab es im Landesvorstand schon mehrmals ziemliche Aufgabenteilungen. Ich mache Verkehrspolitik, der andere macht Tourismus, der andere macht Gliederung oder kümmert sich um Gliederungen. So haben wir unsere Aufgabenteilungen diskutiert im Vorstand. Aber da gibt's dann jetzt keine großen... Bei uns gab's da keine großen inhaltlichen Diskussionen im Vorstand. Das war auch wiederum alles unstrittig. Das waren keine, also keine Positionen, wie wollen wir jetzt die Autobahnen besetzen oder so mit Radfahrern, also überspitzt gesagt. Das waren keine Dinge, die irgendwie, oder irgendjemand provoziert hätte, dagegen zu sein. Sondern das waren einfach klare Sachen, die man einfach ganz normal zu Papier gebracht hat, klare Forderungen, weiter geleitet an die Landesregierung, dass einfach mal die wissen, was wir wollen. Und das war eigentlich da unstrittig. Mal in der Landesversammlung haben wir lange diskutiert. Aber auch so in der Versammlung. Die haben's vorher dann mal rum geschickt an die Gliederungen, dass die das alles lesen können. Aber auch da ist dann wieder das Problem: die Verkehrspolitik vom Land ist sehr weit weg von der Gliederungsrunde. Dass auch da die sich dann darauf verlassen, dass wir die richtige Einschätzung haben. Also da ist dann keiner da, der dann sagt: „Nee, da liegst Du völlig falsch, das musst Du so und so machen!“ Das ist eher unwahrscheinlich.

RM: Dafür wählt man ja normalerweise auch Vertreter in den Vorstand, damit die das für einen auch machen.

TB: Ja, Ja.

RM: Sie haben eben in einem Nebensatz angedeutet, dass müsste eigentlich der Bundesverband machen. Wenn Sie solche Dinge diskutieren, Sie haben gesagt im Landesvorstand ist es eigentlich alles sehr harmonisch. Gibt es dann beispielsweise im Vergleich zu anderen Landesverbänden oder auch im Bundesvorstand auch Situationen, in denen es mal richtig kritisch und heiß zugeht und wo man auch kontrovers diskutiert?

TB: Also im Bundeshauptausschuss, wo die Landesverbände und der Bundesverband immer alle Vierteljahr zusammenkommen, um all die Themen zu besprechen, die zwischen den Landesverbänden, zwischen der Bundeshauptversammlung anstehen, da gibt's schon kontroverse Diskussionen. Aber jetzt weniger über die verkehrspolitischen Inhalte, eher über Schwerpunkte, über Strategien, wie geht man vor? Was ist der richtige Weg zum Ziel? Eigentlich lieber die Ziele. Das eher weniger. Eher über die Priorität, was ist das wichtigere? Will ich jetzt vorwiegend Formulierungen stellen für das Thema? Oder will ich gucken, dass der Bund die Finanzierung der Bundesfernradwege übernimmt und ich konzentriere mich auf diese Arbeit. Da gibt's möglicherweise schon dann unterschiedliche Auffassungen, was einem wichtig ist und was einem nicht wichtig ist. Aber so direkt? Ich schau da nicht rein, was andere Landesverbände machen. Das mag schon sein, dass da mehr verkehrspolitisch diskutiert wird. Aber für mich ist das letztendlich eine Frage, dass wir intern diskutieren, so dass wir die richtige Strategie entwickeln, wie wir das an die Entscheidungsträger bringen, wie wir unser Thema letztendlich zum Erfolg bringen.

RM: Und die Entscheidungsträger hier sind erstmal die auf der Ebene des Landes Baden-Württemberg?

TB: Ja, genau. Ich habe ja keinen, ich kann ja nicht direkt als Landesvorstand oder Landesvorsitzender hier jetzt in die Bundespolitik eingreifen. Das ist ja nur begrenzt mein Zuständigkeitsbereich. Dann eben, wenn es z.B. den Bundestagsabgeordneten des Landes Baden-Württemberg betrifft oder so, oder in Abstimmung mit dem Bundesvorstand läuft, aber ich kann ja keine alleinige Bundespolitik jetzt machen in Berlin, das geht ja nicht.

RM: Hmm. Andere Frage: Gab es, können Sie sich daran erinnern, gab es mal Versuche von außerhalb, d.h. also z.B. von Geldgebern oder beispielsweise aus der Politik, oder von irgendwelchen Beamten im Verkehrsministerium Versuche, die gesagt haben: „Mensch, könnt Ihr nicht mal, und es wäre doch schön, wenn der ADFC sich für dies oder jenes einsetzen würde!“?

TB: Also auf Landesebene ist unsere Situation in Baden-Württemberg eher dadurch gekennzeichnet, dass das Verkehrsministerium das Thema „Rad“ nicht interessiert. Das ist kommunale Aufgabe. Das kann man also nicht vergleichen mit normalen Sparten. Das ist eine völlig andere Situation bei uns. Wenn in der Landessparte Landesradverkehrsnetze geplant und ausgeschildert werden, ein Radroutenplaner entwickelt wird, ist alles schon... In Baden-Württemberg kennen sie gleich mal 10 % davon. Das ist immer noch viel, nicht? Also sprich, für uns werden dann halt Radwege gebaut entlang von Straßen, wenn's passt. Das ist eigentlich so die hauptsächliche Radverkehrspolitik des Landes im Augenblick. Insofern haben wir auch keine guten Gesprächspartner im Ministerium, weil dies wenig interessiert und schon gar nicht die in die Richtung wollen, wie wir es gerne hätten: dass sie mehr Geld bereit stellen, auch vor allem für die Kommunen. Und wir haben zwar schon was erreicht: z.B. die Kosten für die Fahrradmitnahme in Baden-Württemberg oder in einem Großteil von Baden-Württemberg, sagen wir es mal so, oder mal ein ambitioniertes Ride- & Bikeprogramm. Aber das haben wir dann immer mit der Politik gegen das Ministerium durchgesetzt.

RM: Aber immer mit der Politik in diesem Land?

TB: Nein, nein, mit Landtagsabgeordneten! Mit den einzelnen Landtagsabgeordneten, zu denen wir, außer Berlin natürlich - wenn wir hier etwas erreichen müssen, immer wieder CDU eben - aus der CDU, und haben dann versucht, über Jahre dann, haben dann aber das Ziel erreicht. Also das waren im Prinzip all die Themen, die den öffentlichen Nahverkehr betroffen haben. Was über die Regionalisierungsmittel finanziert werden kann oder... Da haben wir dann etwas erreicht.

RM: Aber dass jetzt ein Landtagsabgeordneter, weil er sich das Thema auf seine Fahnen geschrieben hat, zu Ihnen kommt und sagt bei einem Glas Wein: „Mensch könnt ihr als ADFC nicht mal...“

TB: Vielleicht wär's auch bloß 'ne Schorle, ... (*Gelächter*) aber zu der Zeit, wo die SPD an der Regierung war und die Grünen. Also man kennt sich nur und ich ruf sie auch öfter an. Aber dass die von selber kommen, das ist eigentlich fast ausgeschlossen. Also so was gab's schon lange nicht mehr. Und dass die auch sagen „Mensch, Radverkehrswege, der Radverkehr ist ein wichtiges Thema, ich will mit dem ADFC etwas machen....“ Aber das ist völlig undenkbar. Soweit sind die noch nicht...

RM: Das kann ja noch kommen.

TB: Ja. Wir hoffen es.

RM: Gab es da, als Sie angefangen haben, sich da zu engagieren, ich meine jetzt auch auf der etwas höheren Ebene, also Landesverbandsebene, so persönliche Grundsätze, die Sie hatten? Bezogen auf den Radverkehr? Bei denen Sie sagen: „Das ist mir aber besonders wichtig. Dafür will ich mich einsetzen!“? Wo man auch heute noch sagen kann, dafür kämpfen wir auch heute noch, oder Sie haben inzwischen auch erreicht, dass so ein Grundsatz inzwischen auch im Programm steht?

TB: (*Kleinere Pause...*) Hmm! Naja, für mich ist klar, dass der Radverkehr nur voran kommt, wenn er auch entsprechende Mittel kriegt, Landesmittel kriegt. Und das war bei uns lange so eine These. Man braucht's Rad, es ist billig, was wohl stimmt im Vergleich zu anderen Verkehrsträgern, aber nicht umsonst. Und es ist immer so die Rede gewesen: „Ja wir brauchen gar nicht viel Geld.“ Und diese These, die vertrete ich inzwischen nimmer. Sondern wir brauchen eine angemessene Finanzierungsmöglichkeit, die auch in die Millionen geht, die auch auf Landesebene weh tut, weil sie da ein, zwei, drei Umgehungsstraßen weniger bauen können - mehr oder weniger. Und für diesen Punkt setze ich mich schwerpunktmäßig ein. Weil ohne Geld geht gar nichts. Und ich weiß genau,

wenn die entsprechenden Förderinstrumente da sind, wird auch unten in den Kommunen mehr gemacht. Diese Erkenntnis ist für mich völlig klar - schon seit Jahren. Und deswegen arbeite ich auch in diese Richtung. Finanzierung, auf allen Ebenen, Land und Bund.

RM: Und Sie würden auch heute sagen, dass Ihre Vorstandsmitglieder und Sie auch heute noch in dieser Richtung arbeiten?

TB: Hmm.

RM: Jetzt noch mal einen kleinen Schwenk. Wenn Sie heute den Auftrag kriegten, auf einer großen Plakatwand, wie man sie in den Städten sieht, Werbung für den ADFC zu machen. Da könnten Sie da ja keine langen Kommentare und Sätze hinschreiben. Sondern Sie müssten vielleicht ein, zwei, drei Schlagworte finden. Welche Schlagworte würden Sie dann darauf schreiben?

TB: Oha! Uuuuh! Ich mein, es müssten Schlagworte sein, wo die, ich sag's mal salopp, wie es der Bundesverband mit „Rauf auf's Rad“ gemacht hat. Das ist so... eher waschmittelmäßig... es muss waschmittelwerbungsmäßig sein. Es muss ein richtiger Slogan sein, der mir jetzt natürlich auf die Schnelle so nicht einfällt. Er muss eine positive Botschaft bringen. Also ich kann jetzt nur einfach daher sagen, den Spruch vom „Gute-Fahrt“ Bundesverband (?): „Radfahrer sind einfach frischer“. Sind frischer, also im Zusammenhang „Mit dem Rad zur Arbeit“. Fand ich, passt auch, stimmt auch, nicht?

RM: Und ist auch eine positive Botschaft.

TB: Und ist eine positive Botschaft. *(Kleine Pause...)* Und es muss ein schönes Bild drauf sein. Welches Lust macht, Rad zu fahren.

RM: Hmm!

TB: In der Richtung. Also keine irgendwelche verkehrspolitischen Ziele oder was weiß ich. Und es muss halt irgendwo der ADFC drin stehen. Es muss klar erkennbar sein, dass das eben der ADFC verkauft.

RM: Also, Sie haben gesagt, es muss ein schönes Bild sein. Und vielleicht ein positives, eine positive Botschaft mit den drei Worten, die da drauf stehen, und irgendwo muss auch der ADFC da mit draufstehen.

TB: Weil's ja klar ist, dass das nur bei uns der Fall ist. *(Gelächter...)*

RM: Wenn Sie jetzt von einer jungen Organisation, die vielleicht erst seit ein paar Monaten oder zwei, drei Jahren besteht und die zu Ihnen käme und sagte: „Ja, wir wollen unsere Grundsätze mal zu Papier bringen, diskutieren und zu Papier bringen.“ Was würden Sie denen für einen Rat geben? Worauf sollen die vor allen Dingen achten, wenn sie so einen Prozess anfangen?

TB: *(Kleine Pause...)* Hmm. Naja! Man muss ja versuchen, die Dinge, die man in der Vereinssatzung stehen hat, da stehen ja auch immer die groben Ziele drin, die muss man ja versuchen, zu konkretisieren auf die praktische Arbeit, die Naja, man muss jemanden finden, zunächst mal jemanden finden, der was zu Papier bringen kann. Weil, ja vielleicht diskutiert man zunächst erstmal, das ist auch wichtig, dass man mal so grob diskutiert „Wohin soll's gehen?“ Aber der ganz entscheidende Punkt ist, dass man jemanden hat, der das zu Papier bringen kann. Der das ausformulieren kann, es sauber ausformulieren kann. Wo man nachher auch darüber beschließen kann. Und das sollte halt ein Gremium sein, drei vier Leute, die sich zusammensetzen. Wo man weiß, die haben hinter sich die Breite des Verbandes und haben auch die Erfahrung, hier gewisse Dinge dann auf den Punkt zu bringen.

RM: Hmm. Naja, auf den Punkt bringen heißt ja auch, wenn Sie jetzt sagen wir mal, sich die Gesamtmitgliedschaft angucken, man muss es auch in einer sprachlichen Form so fassen, dass das die Mehrzahl der Mitglieder auch versteht.

TB: So ist es.

RM: Es sind nicht alle dabei Ingenieure oder Techniker oder Lehrer, sondern die Leute haben unterschiedliche Verständnisse und trotzdem müssen alle es verstehen.

TB: Also im Prinzip kann man es so machen: Man macht eine These, da muss alles drinstehen, was man so... was einem wichtig ist, was die Ziele sind. Als Argument mehr, so mit zwei Sätzen, und dann drunter kommen mehr Leute rum und Erklärungen oder umgekehrt, je nachdem. Man beschreibt eine Situation und daraus leitet man ab, das und das sind unsere Forderungen deswegen.

RM: Können Sie sich an Situationen erinnern, wo Sie in Vorstandssitzungen sich mit der Frage beschäftigt haben: „Wie können wir ein Thema in verständlicher Weise an die Mitglieder bringen? Verstehen das die Mitglieder? Oder ist das, ist dieses Thema für die Mitglieder auch so interessant, dass wir dafür eine Mehrheit kriegen?“ Haben Sie sich mit der Frage schon mal beschäftigt?

TB: Also Mitglieder heißt bei uns ja: Bestimmende Mehrheit ist bei uns die Landesversammlung, das sind die Delegierten. Wir haben ja keinen direkten Kontakt zu Mitgliedern, also auf der Landesverbandsebene. Wir haben ja das Delegiertenprinzip.

RM: Ja, da sitzen also die Delegierten aus den Orts- und Kreisgruppen.

TB: Genau. Je nach Größe haben sie die entsprechende Anzahl von Delegierten. Und selbstverständlich gibt's immer wieder Themen, wo wir uns unsicher sind, ob die Mehrheit uns da folgt. Wenn man jetzt von den Leitlinien redet, dann ist das zwar mehr eine Äußerlichkeit, äußere Leitlinie, ICE-Leitlinie z.B. Das ist eine ganz schwierige Geschichte in unserem Verband, da wir da schon noch etwas so diese basisdemokratische Kultur haben, dass jeder machen kann, was er will. Das ist zum Beispiel ein Thema, an dem sind wir eher... da haben wir eher Schwierigkeiten als im verkehrspolitischen oder im fahrradtouristischen Bereich. Wir hatten wohl in diesem Jahr im Fahrradtourismus eine ganz... ja widerstreitende Diskussion im Zusammenhang mit dem Thema Flugreisen. Wir machen ja Radreisen und wir haben jetzt immer so Etappenreisen. Jetzt sind wir nach Santiago de Compostella, in mehreren Etappen. Jetzt sind wir bei der fünften Etappe und jetzt ist's eigentlich immer so, dass wir da mit dem Bus fahren. Und deswegen haben wir gesagt, wir müssen das dieses Mal fliegen. Es gibt aber einen ausdrücklichen Beschluss von der Landesversammlung, dass wir keine Flugreisen anbieten. Und da haben wir einfach einen Antrag eingebracht, einmal davon eine Ausnahme zu machen. Eine zweimalige Ausnahme. Na und das war eine sehr kontroverse Diskussion. Zum Beispiel, weil unser Grundsatz ist, wir machen halt keine Flugreisen. Daran hat sich eigentlich nichts verändert. Allerdings haben sich die Mitglieder verändert. Die, weil sie ja auch selber fliegen, da nicht mehr so dogmatisch sind, oder nicht mehr so konsequent sind wie früher. Aber vor 10 Jahren, hätte kein Mensch... wäre das überhaupt nicht diskussionsfähig gewesen, weil die Leute selber gar nicht so viel geflogen sind. Aber inzwischen ist ja jede Urlaubsreise fast mit einem Flug verbunden bei vielen. Bei unseren Aktiven vielleicht auch nicht so stark, aber das gesellschaftliche Umfeld kriegen die auch mit. Insofern haben wir dann quasi trotzdem eine Ausnahme beschlossen. Aber das hat man dann schon gemerkt, etliche haben da schon geschluckt bei dem Beschluss. Sie waren dagegen, aber sie sind halt überstimmt worden, aber sie haben geschluckt. Und da sagen wir dann auch, also uns ist es das nicht wert, das Flugreisethema so zu verschärfen, oder gar den Beschluss völlig zu kassieren. Das wäre vielleicht auch möglich gewesen. Wir hätten... die Stimmung wäre vielleicht sogar so gewesen, dass man den ganzen Grundsatzbeschluss hätte kippen können. Aber das war es uns dann, also das war's uns nicht wert, dann quasi ein Drittel von wirklich auch wichtigen, aktiven Leuten zu vergrätzen. So nach dem Motto: dass wir jetzt unsere Flugreisen machen können. Da mussten wir dann auch schon abwägen.

RM: Ja, das heißt also, Sie...

TB: Wobei ich persönlich auch nicht hinter Flugreisen stehe! Ich habe da eben auch genauso meine Bedenken. Aber in dem Fall, manchmal muss man auch, wenn man so einen Verband führt und auch finanzielle Verantwortung hat, muss man auch so ein paar Kröten schlucken. Das kommt natürlich auch manchmal dazu.

RM: Naja, oder im Vorstand auch eine Mehrheitsentscheidung mittragen, auch wenn man persönlich vielleicht...

TB: Vorstand, das ist bei uns ein bisschen eine Sondersituation. Wir haben einen Vorstand, da gibt es keine Mehrheitsentscheidungen. Es gibt entweder eine Einstimmigkeit oder es gibt keine Entscheidung.

RM: Ach, ja?

TB: Wir haben das so eine Sondersituation bei uns im Landesvorstand. Wir haben das Konsensprinzip. Wir haben aber nur einen kleinen Vorstand. Wir haben nur vier Leute.

RM: Ah ja, da ist es natürlich auch einfacher, als wenn man ...

TB: ...und wir haben das so organisiert... wir haben auch noch anders als alle anderen Landesverbände oder auch der Bundesverband einen Aufsichtsrat, der die Arbeit des Landesvorstandes kontrolliert, bzw. im Konfliktfall auch eingreifen kann. Wo ja viele andere Landesverbände Schwierigkeiten haben, wenn es innerhalb vom Landesvorstand irgendwie mal Konfliktsituationen gibt, dann lähmt das möglicherweise die Arbeit über Monate. Bei uns kommt dann der Aufsichtsrat, hört sich das an, und dann sucht man eine gemeinsame Lösung. Und die findet man auch.

RM: Und der Aufsichtsrat als solcher ist auch etwas, das die Mitglieder kennen, oder die Delegierten, und der auch bei den...

TB: ... die Delegierten wählen den..

RM: ...die wählen den, d.h. die Delegierten wissen, durch den Aufsichtsrat haben wir auch eine gewisse Möglichkeit, noch zu gucken, dass der Vorstand nicht Dinge macht, die von uns allzu weit entfernt sind.

TB: Wir müssen ja als Landesvorstand, die Obersten müssen ja nach den Beschlüssen der Landesversammlung operieren, nicht wahr? Das ist an und für sich nicht schwierig, weil zum einen ist das auch unsere Linie. Bei den Flugreisen haben wir dann den einen Ausnahmeantrag gestellt - auch so gestellt, dass die nicht vor vollendete Tatsachen gestellt worden sind. Sie hätten auch dagegen beschließen können. Dann hätten wir halt dieses Jahr, nein nächstes Jahr keine Flugreisen gemacht. Insofern ... und wenn jetzt jemand der Meinung ist, wir verstoßen gegen irgendwelche Beschlüsse, dann kann er das erstmal uns sagen, aber er kann es natürlich auch dem Aufsichtsrat sagen, wobei das eher nicht die Regel ist. Also da müssen schon harte, gravierende Dinge kommen.

RM: Ja gut. Es wäre denkbar, wenn Sie jetzt als Vorstand eine Beschlussvorlage machen, die gegen die große Mehrheit der Delegierten ist und Sie sich überlegen müssten: „Wie können wir das verkaufen, damit wir eine Mehrheit dafür kriegen?“ Das wäre ja so eine Konfliktsituation.

TB: Ich mein, man weiß ja nie genau, wie viele letztlich hinter einer Idee stehen und wie viele nicht. Letztlich muss man schon überlegen, wie kann ich die Leute überzeugen. Wir haben auch schon Abschlüsse nicht so durchgebracht, wie wir es gewollt haben, aber dann ... Wir haben gerade jetzt im Zusammenhang mit diesen Strukturreformen, was die Verbandsführung angeht, das war im Jahr 2000, da sind wir im Jahr 1999 mit dem Vorschlag gekommen, eine Verkleinerung vom Vorstand zu machen, nur noch vier Vorstandsmitglieder. Schatzmeister schaffen wir ab, gibt's bei uns nicht mehr. Es gibt nur noch Vorstandsmitglieder, die für das Ganze zuständig sind und wir richten den Aufsichtsrat ein. Als wir das 1999 vorgeschlagen haben, haben wir die Grundkonzeption vorgeschlagen und eine Strukturkommission einsetzen wollen, die dann diese Strukturen ausarbeiten sollte für eine Satzungsänderung für das Jahr 2000. Da haben wir den Antrag gestellt, dies zustimmend zur Kenntnis zu nehmen, so dass die Strukturkommission gleich weiß, in welche Richtung sie zu arbeiten hat. Und da haben wir aber nicht erreicht, dass die Versammlung hier zustimmend zur Kenntnis nimmt. Die wollten das Ergebnis offen diskutieren. Es kam dann zwar trotzdem das heraus, was wir wollten im Jahr 2000, weil die Argumente halt dann doch in der Strukturkommission überzeugt haben. Und ... ich bin erst gar nicht reingewählt worden in die Strukturkommission. Mich haben sie auch gleich noch draußen gelassen, bin dann aber als Landesmitglied, hab' das mitgetragen, wieder reingerückt, und habe das dann entsprechend mitgestaltet. Also da hat es dann schon... also das waren auch schon so Punkte, wo man doch einen Schuss vor den Bug kriegt. Das ging schon auch...

RM: Ja, wobei man das demokratische Bedürfnis der Leute, offen darüber zu diskutieren, auch beachten muss.

TB: Ja, die sind dann auch... Ja, die Leute stecken da ja auch nicht so tief drin. Die müssen das erstmal verstehen. Aber dann war im Jahr 2000, wo dann alles zur Beschlussfassung kam: Ja also da gab's kaum noch Probleme. Da haben wir eine dreiviertel Mehrheit gekriegt. Das war überhaupt null Problem! Die Leute haben sich in der einen Sitzung 1999 letztlich... Ja sie haben uns da abgewatscht. Haben dann aber wieder gezeigt, wie auch der Bewusstseinsprozess bei den Delegierten um die Gliederungen eingetreten ist. Auch mit überzeugenden Leuten in der Strukturkommission, die schon länger im Verband sind. Die aber gar nicht mehr aktiv sind, das aber auch befürwortet haben. Die auch heute noch im Aufsichtsrat sitzen. Gut, und die gesagt haben, das ist okay, also da kann man zustimmen. Das scheint vernünftig zu sein. Und wenn ich heute so sehe, wie so andere Landesverbände strukturiert sind und wie die Hunger haben... Also ich bin so froh, dass wir diese Struktur haben.

RM: Das mit dem Aufsichtsrat ist etwas, glaube ich, was sich bewährt hat.

TB: Ja das ist etwas, das hat sich bewährt.

RM: Jetzt vielleicht nochmal zum Schluss die Frage...

TB: Wissen Sie, wir haben das ja auch deshalb so gemacht: Die Intention war ja auch mittelfristig die, dass auch in Baden-Württemberg die Landesvorstände bezahlt werden können. Und wenn das der Fall ist, dann kann ich das nicht mehr ohne ein Zwischengremium machen. Das geht nicht. Ich kann das nicht mit der Delegiertenversammlung zusammen machen und ich kann es nicht alleine entscheiden. Das geht nicht. Das war auch noch eine Überlegung. Eine Führung ohne Aufsichtsgremium geht nicht. Das war so.

RM: Wenn Sie für so einen Prozess, wo es um Strategie und Leitbilder geht, noch mal ein, zwei, drei Qualitätskriterien benennen sollten? Also ein solcher Prozess muss das und das auf jeden Fall beinhalten, was würden Sie da als Qualitätskriterium bezeichnen?

TB: (Pause...) Also wichtig ist immer, dass eine Rückkoppelung mit der Basis da ist, also die dann die Entscheidungen auch treffen müssen. Mit den Delegierten, dass man sie frühzeitig informiert, man will was tun, man hat ein Problem, das will man... man will mal etwas definieren, vielleicht auch schon mal ein paar Grundzüge definiert und dann entfernt, braucht man auch einen förderlichen Beschluss. Wenn z.B. die Bundeshauptversammlung sagt, ja wir wollen Leitlinien, wir setzen eine Kommission ein, die sich darum kümmert, die soll aus den und den Personen bestehen und die sollen mal daran arbeiten und nächstens mal einen Vorschlag machen. Und dann ist wichtig, dass man rechtzeitig den Leuten dann diese Ergebnisse dann mitteilt, oder... ja diese Beschlussvorschläge, diese Leitlinien mitteilt, dass alle im Verband dies diskutieren können. Die dann aber auch... Das macht's einem insofern leichter, weil man dann nachher nicht auf der Versammlung vielleicht zu sehr überrascht wird von irgendwelchen anderen Ideen. Die sollen die dann auch möglichst vorher kundtun. So haben wir das auch bisher immer gehandhabt. Da kam zwar nie was, aber man hat's dann auch leichter, um mal zu sagen: „Dass hättest Du uns aber auch schon früher sagen können. Dann hätten wir das eher berücksichtigen können“. Das macht einem die Sache leichter gegenüber der Mehrheit der Delegierten, das durchzusetzen.

RM: Damit die Überraschung auf beiden Seiten nicht kommt und damit vorher schon abzusehen ist...

TB: Eben. Weil es gibt nichts Schlimmeres wie Änderungsanträge, die einem nachher die gesamte Dis...

RM: Den ganzen Konsens kaputt machen.

TB: Ja, alles kaputt machen letztlich, oder Beschlüsse dann unbrauchbar machen. Oder das, was beschlossen worden ist, dann eben nichts bringt. Das haben wir auch gehabt, solche Probleme. Aber gut, das ist eher so die untergeordnete Art. Bei den entscheidenden Punkten, dieses Jahr z.B. haben wir beschlossen, einen Vorrang zu legen, dass wir ab dem Jahr 2010 Teilzeitbezahlung machen von Vorstandsmitgliedern. Aber der Fonds muss zur Hälfte von den Gliederungen mitfinanziert werden, sprich, die müssen Geld abgeben über drei oder vier Jahre..

RM: Aus ihren Beitrags...

TB: ... aus ihren Beitragsanteilen. Und der wird dann quasi zweckgebunden für die Vorstandsbezahlung eingesetzt. Und wir gehen davon aus, ab dem Jahre 2010, mit dem kontinuierlichen Wachstum vom Verband - es sei denn, dass es anders wird - dass wir dann auch so viele Mittel haben, dass wir das dann auch ohne diesen Solidaritätsbeitrag der Gliederungen

finanzieren können. Das war auch eigentlich völlig unkritisch. Man hat das vorbereitet und man hat das auf der ... Wir hatten immer im Herbst ein Treffen, wo wir alle Vorsitzenden der Gliederungen eingeladen haben. Da werden auch solche Sachen vorgestellt, dass wir das vorhaben. Und dann geht im Dezember ein Entwurf raus, also lange bevor der Antrag auf der Landesversammlung gestellt wird. Da werden dann die Prozesse, die wirklich kritisch sind, auch eingeleitet bei uns.

RM: Genau. Also Sie sagen ja, dass man die Mitglieder frühzeitig beteiligen muss, damit die Überraschungen nicht kommen.

TB: Ich mein, man kennt ja seine Pappenheimer auch letztlich, wo sind Probleme, wo... Aber das ist ja völlig normal. Ich mein...

RM: Gibt's noch ein anderes Qualitätskriterium, bei dem Sie sagen würden, das ist wichtig bei so einem Prozess? Direkt bezogen auf die Leute, die daran beteiligt sind?

TB: (Pause...) Ja es sollen Leute sein, die über den Tellerrand hinaus gucken können, die nicht schon, die auch nicht ... Es gibt Leute, da hat man das Gefühl, die sind auch von der Verbandsarbeit ein Stück frustriert, weil's nicht vorangeht. Weil es nicht so läuft, wie sie es wollen. Ob das der richtige Weg wär, wie die das wollen, das ist eine andere Frage. Aber die dann einfach nicht so (kleine Pause...) beharren dürfen auf dem Stand der 80'er Jahre oder der 90'er Jahre.

RM: Naja oder das mit dem über den Tellerrand hinaus gucken heißt ja also nicht nur, die ganz kleinen Spezialisten. Sondern man muss auch Leute daran beteiligen, die auch über ihre eigenen Fachkenntnisse mal rüber gucken können.

TB: Vor allem ist auch wichtig, ich muss ja auch nicht nur da drüber gucken, sondern ich muss auch gucken, was läuft in der Gesellschaft ab. Ich meine, wir haben viele tolle Forderungen, aber die werden draußen überhaupt nicht verstanden. Wenn wir hier... (Der folgende Satz gehört nicht zum Interview!) Wir haben viele tolle Beschlüsse auf der Bundeshauptversammlung. Aber jetzt jüngst wieder zum Thema Radwege. Das Thema Radwege ist ganz ein „Unwort“ beim ADFC, weil die wollen ja alle auf der Fahrbahn fahren. Aber das kann man nach außen nicht vermitteln, wenn draußen über das Thema geschrieben wird, heißt es immer Radwege. Das ist ein gängiges Wort. Ob ich auf der Straße fahre, ob auf dem Radfahrstreifen oder sonstwo...

RM: ...das ist immer ein Radweg.

TB: Das ist immer ein Radweg. Das ist ein Weg, wo ein Rad fährt, deswegen ist es ein Radweg. Unsere Aktiven sehen darin immer das blaue Schild mit diesem Rad da drauf. Ich verwende inzwischen jetzt zum Teil auch das Wort „Radweg“, weil mir das zu blöd ist, das immer zu umschreiben. Das ist mir mords mühsam. Aber in der Sache bin ich mir völlig klar, was ich will. Und da gibt's halt eben Leute, die diese Denkblockade haben. Die kann man halt nicht brauchen. Ich muss ein bisschen gucken, was ist auch um uns herum los. Ich kann mich nicht nur mit mir selber beschäftigen.

RM: Ja natürlich. Dann bin ich am offiziellen Ende mit meinen Fragen... (beide lachen...)

TB: Aber Sie sehen, das Thema „Leitlinie“ oder „Leitbild“, wie Sie es nennen ...

3) ADFC - Herr Hüttemann³²⁷: Juli 2006

RM: Ja, vielen Dank Herr Hüttemann, dass Sie sich bereit erklärt haben, mit mir über das Leitbild zu sprechen. Vielleicht zu Beginn unseres Gespräches: Können Sie mal das, was als Leitbild oder als Grundsätze des ADFC gelten kann, in Ihren Worten kurz beschreiben?

Hü: Gut. Wissen Sie, es gibt unter diesem Titel nicht ... kein offizielles Dokument im ADFC. Aber gut, wenn es darum geht, in paar Schlagworten es zusammenzufassen ... gut wir haben damals auf unserer Jahresplanung auch geschrieben: Der ADFC ist die Organisation der Radfahrer. Und das heißt für uns, wir arbeiten mit ... wir bieten unseren Mitgliedern etwas auf drei Ebenen. Das eine ist das politische Engagement, dass wir uns auf politischer Ebene für die Verbesserung der Bedingungen für die Radfahrer einsetzen. Das zweite ist Serviceleistung für's praktische Radfahren anzubieten, also von Versicherungen über Radtouren, Zeitschrift usw. Und das dritte, das haben wir eben für uns gemerkt, dass das für unsere Mitglieder auch eine Rolle spielt, für viele Mitglieder zumindest. Deswegen wollen wir es auch gezielt fördern, dass der ADFC ein Verein ist, in dem man nette Leute trifft.

RM: Hmm

Hü: Vorschlag ganz grob: die wesentlichen Kernel!

RM: Ja. Ein solches Grundsatzpapier oder Leitbild ist ja nichts, was in wenigen Tagen entwickelt wird. Es gibt hier und da Ideen, Diskussionen, Ansätze. Wie war das beim ADFC? Die jetzigen Grundsätze, sind das die ersten oder gab es früher schon mal ganz andere?

Hü: Also es gibt jetzt keine in diesem Sinne formulierten Grundsätze. Es gab eben eher in der Anfangszeit des ADFC ... Dokumente, die dann aber sehr sich konzentriert haben auf politische Forderungen. Da auch sehr ins Detail, z.B. zum Stand des Grundsatzprogramms übergangen, aber zum Teil sehr ins Detail, um ganz bestimmte rechtliche Regelungen einzufordern. Hat aber dann andere Aspekte des ADFC eher außen vorgelassen. Also eben diesen Serviceteil, obwohl der von Anfang an im ADFC auch 'ne Rolle gespielt hat. Aber er hat sich in diesem Programm nicht wiedergefunden. Und weitere Versuche, eben solche Grundsatzprogramme weiter zu entwickeln, noch mal zu aktualisieren, die letzten waren ja Anfang, Mitte der 90er Jahre und sind dann erst im Sande verlaufen. Also insofern hat es in den letzten 10 Jahren keinen gezielten Prozess in der Richtung gegeben. Es hat natürlich seitens des Vorstandes schon Strategiediskussionen gegeben und von daher auch ... ja, sicherlich sind die Formulierungen von gewissen Visionen, die meisten haben sich wiedergefunden im Jahresplan oder in Leitanträgen zu unserer Hauptversammlung.

RM: Hmm.

Hü: Das ist ein kontinuierlicher Prozess, wo man jetzt nicht sagen kann, da hat es irgendwo 'nen ganz deutlichen Schnitt gegeben, wo man sagen kann, da ist ein Abschluss von irgendeinem Prozess, den kann man im Moment so sicherlich nicht finden.

RM: Waren Sie damals auch schon daran beteiligt oder sind Sie nach dieser Phase, die Sie jetzt gerade geschildert haben, eigentlich erst richtig eingestiegen?

Hü: Ja, wie das so ist. Ich könnte jetzt nicht sagen, wann da 'ne besonders heiße Phase war. (*kleine Pause...*) Also diese verkehrspolitischen Grundsatzprogramme, wie man sie heute auch bei uns im Internet findet, die sind eher vor meiner aktiven Zeit entstanden. Diese Diskussionen, tatsächlich das auszuweiten, zu sagen, also der ADFC ist nicht nur Forderung nach Abschaffung der Radwegebenutzungspflicht und Tempo 30, sondern er ... beschäftigt sich auch mit Fahrradtourismus und Kommunikation und stellt die Dienstleistungen, die wir unseren Mitgliedern bieten, auch in Zusammenhang mit dem anderen. Das ist nun schon eher in meiner aktiven Zeit passiert, wo ich auf Bundesebene aktiv war.

RM: Sie haben jetzt auch schon in Ihren Vorbemerkungen angedeutet, wie so die Entwicklung gewesen ist und was für Sie auch Grund war, daran mitzumachen. Gab es einen offiziellen Anlass, z.B. diese Grundsatzpapiere, ich glaub von '89 sind die, zu machen bzw. dann später auch zu

³²⁷ Name anonymisiert

überarbeiten? Also auf irgendeiner Jahresversammlung, wo plötzlich alles aufbrach oder irgend so ein Anlass?

Hü: Also ... diese Papiere sind eher vor meiner Zeit entstanden. Also ich bin so um '88/'89 eingetreten und dann aber auch erst auf der lokalen Ebene aktiv gewesen. Kann ich so nicht sagen. Also eher der Prozess, der nicht abgeschlossene, eben ... auch nicht mit dem Ziel, abgeschlossen zu werden ... laufende Prozess, uns weiter zu entwickeln. Ja der hat natürlich seine Gründe darin, dass z.B. die Mitgliederentwicklung stagnierte, und wir haben in den 80'er Jahren ein phänomenales Wachstum gehabt und nachher ist das abgeflacht und drohte sich der Nulllinie zu nähern. Und das war ein wesentlicher Grund, also auch noch mal zu überlegen, wer sind wir eigentlich, was wollen wir, wo setzen wir Schwerpunkte.

RM: Ja, ja.

Hü: Also gut ... Aber wie gesagt, es gab eine Hauptversammlung, das ist jetzt auch schon wieder mehr als 10 Jahre her, als eben mehrere Entwürfe von Grundsatzprogrammen diskutiert wurden. Aber ich weiß gar nicht mehr genau, wie es formal geendet ist. Also Fakt ist, es wurde keins davon beschlossen.

RM: Ja.

Hü: Und dann hat sich erst mal keiner darum gekümmert, weil das Gefühl war, also den Versuch zu machen, das in einem Papier zusammenzufassen, bringt uns am Ende doch nicht soviel weiter.

RM: Gut. Sie selber haben ja schon deutlich gemacht, dass Sie sich da engagiert haben. Gab es aber auch von außen oder von anderen Mitgliedern den Vorschlag, Mensch, *Du* musst da mitmachen. Oder sind Sie da „nur“ aus eigenem Antrieb dazu gekommen, sich daran zu beteiligen?

Hü: Kann ich jetzt so nicht unterscheiden. Ich mein (*überlegt einen Moment...*) ich mein, die Beteiligung ist halt zwangsläufig da, seit ich in den Bundesvorstand rein gewachsen bin. Das ist halt vor 10 Jahren passiert und da ... haben mich andere darum gebeten, da einzusteigen. Und (*kleine Pause...*) ich meine, wir versuchen vieles im Team zu entwickeln und da finde ich ... ich kann das da nicht so eindeutig unterscheiden, was nun von mir war und was von anderen kommt...

RM: Wenn Sie sagen, Sie sind da vorgeschlagen worden - ich will keine Namen wissen; sondern können Sie die Personen charakterisieren von ihrer Funktion? Waren das andere Vorstandsmitglieder, waren das einfache Verbandsmitglieder die gesagt haben, Mensch, *Du* *musst* in den Vorstand gehen. Was waren das für Leute?

Hü: Also gut ... Ich war vorher hier im Landesverband Bremen ... war zuständig für alles. Vom einfachen Aktiven zum Landesvorsitzenden ging das relativ sehr schnell. Das war der damalige Vorstand, der mich auch gebeten hat, da mit zu machen und in den Bundesvorstand ... doch das war der damalige Bundesvorsitzende, der mich gebeten hat. Aber ich glaube, sagen zu können, dass der Bundesgeschäftsführer da auch 'ne Rolle gespielt hat, mal die Empfehlung gegeben hat, doch mal anzufragen, so ...

RM: Wenn man an Grundsatzpapieren oder an der Strategie mitarbeitet, kann man sicherlich sagen, da ist nicht jeder für geeignet. Wenn Sie sich betrachten, was würden Sie sagen, was sind Ihre Fähigkeiten oder Kompetenzen, dafür ... dabei mitzumachen?

Hü: Gut, eben so'n bisschen strategisches Denken, mal über'n Tellerrand gucken, denk ich, das tue ich schon gerne, eben nicht nur am Detail zu arbeiten, sondern ... ich bin sicherlich auch nicht unbedingt der superkreative Visionär, sondern ich glaube, meine Stärke liegt schon darin, eher Dinge im Zusammenhang zu betrachten. Zu gucken, was spielt sich so ab und wie führen wir das so zusammen, dass es zusammenpasst.

RM: Hmm.

RM: Wenn Sie jetzt noch andere Personen, die daran beteiligt sind, aus dem Vorstand betrachten, gibt es Fähigkeiten oder Kompetenzen, die die mit einbringen, die Sie selbst aber vielleicht nicht so in diesem Maße haben?

Hü: Sonst wäre der Prozess im letzten Jahr nicht so gezielt gelaufen. Also ich denke, es gab schon andere Leute, die eben sicher noch kreativer sind und auch noch leichter mal 'ne Vision sich ausdenken, die noch in fernerer Zukunft liegt. So ...

RM: Ja. - Das haben wir ja schon ein bisschen besprochen, dass sich so ein Grundsatzpapier oder so eine Strategie nicht in einem Tag oder in einer Stunde entwickelt. Sondern das spielt sich auf mehreren Treffen ab. Die Arbeitsatmosphäre, die auf solchen Treffen war, wenn über solche Grundsatzfragen diskutiert wurde, wie war die?

Hü: Durchaus unterschiedlich. Weil, ich radle ja ... ich bin jetzt im Bundesvorstand seit 10 Jahren, aber das Team hat sich in der Zeit mehrfach sehr stark verändert...

RM: Ja

Hü: ... und es gab durchaus Zeiten, wo wir oft auch sehr kontrovers und hitzig miteinander diskutiert haben. In den letzten Jahren war das aber in der Regel sehr konstruktiv und von einem gemeinsamen Geist geprägt. Also wobei ich sage, wir haben in den letzten Jahren auch deutlich darauf geachtet, dass wir im Vorstand ein Team zusammenbekommen, das zueinander passt und nicht ... eben versucht, den Zufallsfaktor von Hauptversammlungen ein bisschen zu begrenzen. Eben auch als Ergebnis von sehr heftigen Auseinandersetzungen, die mit inhaltlichen Grundsätzen wenig zu tun hatten, die auf einer anderen Ebene ihre Ursache hatten. Und das war..

RM: Aber als Gruppe haben Sie sich eben das Recht genommen, zu schauen, wer passt zu uns, wer passt zu unserem Arbeitsstil, zu unserem Ideenspektrum...

Hü: Richtig

RM: ...um homogener zu sein.

Hü: Hmm

Hü: Natürlich ... die Dinge passieren ja nicht nur im Vorstand. Es gibt ein Umfeld von Fachausschüssen, von Landesverbänden etc. Aber auch da, ... das war, ... haben wir in den letzten Jahren Fortschritte erzielt. Also unser zweitgrößtes Gremium, wo auch inhaltliche Diskussionen passieren. Das ist dieser Hauptausschuss, wo auch Landesvertreter drin sitzen, also wo auch die Frau Kollenberg die Leitung macht, und auch dort gab es eben lange Jahre oft heftige Kontroversen, die auch persönliche Ursachen hatten. Und das ist in den letzten Jahren deutlich besser geworden, dass wir wirklich konstruktiv diskutieren. Durchaus natürlich mit unterschiedlichen Meinungen, unterschiedlichen Inputs, Ideen. Aber in einer Atmosphäre des gegenseitigen Respektes.

RM: Ja.

Hü: Hmm.

RM: Und dennoch ist es ja so, dass ein solcher Prozess sich nicht im Verborgenen abspielen kann. Natürlich wenn ein Hauptausschuss oder 'ne Jahresversammlung sowas diskutiert, kriegen das auch weniger beteiligte Mitglieder mit. Gab es aus dem Kreise der allgemeinen Mitglieder oder ehemaliger Mitglieder erbetenen oder auch nicht erbetenen Einfluss? Also externen Einfluss, wo jemand gesagt hat: „Halt, dazu will ich auch was sagen! oder dazu habe ich auch Ideen einzubringen, oder so nicht?“

Hü: Hmm (*kleine Pause...*) Natürlich. ... Die normalen Mitglieder - es ist eher die Ausnahme, dass die direkt inhaltliche Meinungen in solche grundsätzlichen Dinge einbringen. Das passiert dann ja eher auf der lokalen Ebene. Aber natürlich gibt es da schon von Leuten, die nicht so unmittelbar in die Dinge einbezogen sind, Meinungsäußerungen. Wir haben immer wieder diese Diskussion natürlich, und den Konflikt können wir, glaub ich, auch nicht durch ein noch so schönes Papier ausschließen. Die ... Gewichtung der unterschiedlichen Bereiche. Es gibt eben die Leute, die sagen, wir sollen uns ganz stark auf die Verkehrspolitik konzentrieren und dann auf die Frage, sollen wir radikalere Forderungen stellen? Oder müssen wir der Politik, dem Ist-Zustand weiter entgegenkommen? Oder sollen wir eher eine Tourismusorganisation werden, eher ein Dienstleister? Da gibt es natürlich in der Mitgliedschaft unterschiedliche Haltungen und die kommen dann auch manchmal ... in der Form von Begründungen

für'n Austritt, dass jemand sagt, also dies ist doch nicht mehr der Verein, den ich haben will. Und das kommt aus unterschiedlichen Richtungen. Solche Meinungsäußerungen gibt es natürlich schon.

RM: Oder natürlich, dann aber wahrscheinlich nicht explizit geäußert, auch als Begründung für einen Eintritt?

Hü: Ja.

RM: Das jemand sagt: „Da passiert etwas, was mir wichtig ist, und deswegen gehe ich jetzt dorthin.“

Hü: Ja. Aber sowas kommt seltener bei uns an. Bei einem Austritt fragen wir nach, wer eintritt, den fragen wir nicht, wieso bist Du auf die dumme Idee gekommen, bei uns einzutreten.

(Gelächter bei Beiden)

RM: Ja, ja klar.

Hü: Aber wir haben ja verschiedentlich Befragungen gemacht von Mitgliedern oder insbesondere auch mal von Neumitgliedern. Das ist jetzt auch schon alles ein paar Jahre her, aber ... die allgemeine Mitgliederbefragung, sich auch mal mit Neumitgliedern unterhalten,... aber auch eine Nichtmitgliederbefragung. Also es hat Versuche gegeben, ... eine Aktion gegeben, Menschen zu befragen, von denen wir der Auffassung sind, dass sie potentielle Mitglieder sind. Die was mit dem Fahrrad zu tun haben, aber noch nicht Mitglied sind. Was sie für Ziele hätten an eine Organisation, was sie sich wünschen. Also das war eben auf einer Veranstaltung des ADFC, auf Messen, auf Radtouren oder sonstwie, hat man versucht, Leute zu krallen, die schon Fahrrad fahren, die theoretisch aktiv sind - aber noch nichts mit uns zu tun haben. Und das waren schon ganz wichtige Inputs für uns, eben diese Strategien weiter zu entwickeln.

RM: Ah ja.

Hü: Also ich muss sagen, gerade diese Neumitgliederbefragung, die war wichtig für uns, noch mal auch diese Dreifachstrategie „Engagement“ - „Service“ - „Kontakte“ klarer zu formulieren. Dass wir gemerkt haben, diese drei Bereiche kann man so ein bisschen auseinander halten. Und die meisten Mitglieder wollen mindestens zwei davon.

RM: Hmm.

Hü: Das war eine klare Erkenntnis. Also es würde für uns keinen Sinn machen, uns ganz auf einen von diesen drei Bereichen zu konzentrieren. Es macht aber auch keinen Sinn, die irgendwie gegeneinander auszuspielen, etwa zu sagen, das ist der wichtigste und der zweitwichtigste. Sondern wir haben gesagt, ... die sind auch in etwa gleichgewichtig als Motiv für Mitglieder.

RM: Das ist bei der Befragung raus gekommen, dass das etwa gleichgewichtig unter den neuen Mitgliedern verteilt ist.

Hü: Ja, ja.

RM: Hmm

RM: Wenn Sie sich an die Anfänge Ihres Engagements zurückerinnern, gab es da bestimmte Grundsätze, also persönliche Grundsätze, wo Sie gesagt haben: „Das ist mir so wichtig, das will ich auf jeden Fall hier einbringen und möglichst auch durchsetzen!“?

Hü: *(längere Pause)* ... Für mich 'nen Grund, in den ADFC einzutreten, war damals tatsächlich auch, dass ich gedacht habe, da kann ich also einzutreten und auch aktiv zu werden. Ich war dann von Anfang an auch in so 'ner Verkehrs-AG, wo ich mir dann gedacht habe, da kann ich das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden. „Fahrradfahren macht Spaß!“ Und so'n politisches Engagement in Richtung Ökologie, Nachhaltigkeit, was man damals noch nicht so genannt hat, hatte ich vorher auch schon auf verschiedenen anderen Ebenen schon gemacht. Und ich hatte so das Gefühl, das passt gut zusammen. Und wobei eben tatsächlich mein Engagement von Anfang an eher in diesem verkehrspolitischen Bereich war, zumindest so auf der lokalen Ebene, wo es dann ganz konkret darum ging, irgendwo Verbesserungen durchzusetzen.

RM: Und sind diese beiden Punkte „Politisch Einfluss nehmen“ zugunsten des Radfahrers und jetzt auch die Idee, „der nachhaltigen umweltbewussten, naturschonenden Erhaltung der Umwelt“ nachzugehen, heute noch genau so wichtig und auch im ADFC repräsentant wie damals?

Hü: Ja, durchaus. Weil ... ich den ADFC dann letztlich doch nur wenig dafür genutzt habe, mit anderen Leuten zusammen zu radeln. Sondern der ADFC hat mich am Ende dann eher vom Fahrradfahren abgehalten... *(Er lacht...)* Aber...

RM: Sie arbeiten ja dran.

Hü: Als ich dann im ADFC aktiv wurde, da habe ich meine Partnerin kennengelernt und bin dann viel mit ihr zusammen draußen gewesen. Da brauchte ich dann eben auch was anderes. Vielleicht so ein bisschen ... wenn ich das mal bemerken kann, mir geht's da ähnlich wie Ihnen. Meine Partnerin ist auch vor einem Jahr gestorben und deswegen musste ich mich dann auch ein bisschen neu orientieren, aber ...

RM: Ach ja.

Hü: Von daher könnte das jetzt noch interessanter werden. Eben auch zu gucken, wo findet man da Leute. Aber es hat auf jeden Fall der Kontakt mit anderen Radlern mir schon auch noch viele Hinweise gegeben, wie man das Radeln noch angenehmer und interessanter machen kann. Das schon. Also von daher ist der „Serviceteil“ auch für mich persönlich gar nicht unwichtig.

RM: Wenn der ADFC auf Plakaten mit seinen Aussagen um neue Mitglieder werben würde, wäre es unsinnig da jetzt lange Textpassagen zu verbreiten. Könnten Sie mal in Schlagworten sagen, was so die Hauptinhalte der jetzigen ADFC-Grundsätze sind, auch so, dass man sie auf ein Plakat drauf schreiben könnte?

Hü: Ja, wenn wir Plakate machen, dann machen wir sie meist bezogen auf konkretere Veranstaltungen. Aber vielleicht vergleichbar sind ja unsere ... unsere kleinen Werbe-Flyer, mit denen wir Mitgliederwerbung machen. Und da haben wir ja jetzt, was ich ja schon erwähnte, diese drei Schlagworte „Engagement“ - „Service“ - „Kontakte“ in unterschiedlicher Formulierung drauf geschrieben. Dass wir sagen, wir engagieren uns für die Verbesserung der Bedingungen für Radfahrer, wir machen das Radfahren leichter und wir radeln gemeinsam mit netten Leuten.

RM: Und wenn Sie diese drei Begriffe auf dieses Plakat drauf machen würden, auf so 'ner Straßenbahn, dann wären im Hintergrund Radfahrer oder ein Rad, so dass man auch sehen kann, es bezieht sich aufs Radfahren.

Hü: Ja unbedingt. Ja, klar. Wenn wir plakatähnliche Dinge machen oder Freianzeigen, dann haben wir meistens uns auf eins von diesen Motiven konzentriert und dann haben wir eine Art Serie daraus gemacht, dass heute dies, morgen das und übermorgen das auftaucht: Oder wenn man Plakate macht, könnte man sagen, in dem einen Teil dieses, im nächsten Teil das zweite und dann das dritte.

RM: Ja, ja, um die Plakate nicht zu überfrachten.

Hü: Hmm. Ja richtig.

RM: Wenn Sie nach Ihrer Erfahrung, die Sie bei dieser Grundsatzdiskussion im ADFC gemacht haben, jemandem aus einer anderen Organisation erklären sollten: „Welche Kriterien sind wichtig für ein qualitativ gutes Leitbild?“, was würden Sie dann sagen? Ich kann Ihnen als Hilfe anbieten, den Satz zu ergänzen: ein Leitbild oder eine Strategie ist gut, wenn...

Hü: *(Pause)* ... Da fällt's mir jetzt schwer, drauf zu antworten, weil wir dieses so ausformulierte Leitbild in diesem Sinne nicht haben. Aber ... *(Pause)*. Ja, worauf kommt es an ... *(Pause)*? Gut, letztlich ... war für uns das Kriterium an einer Strategieentwicklung zumindest dann gut, wenn sie mehr Mitglieder bringt und gleichzeitig die politische Wirksamkeit fördert.

RM: Gut. Und mehr Mitglieder bringt sie ja nur dann, wenn die Leute, die neu hinzukommen, das auch verstehen und akzeptieren.

Hü: Ja. Hmm.

RM: Klar, es muss dann auch verständlich sein, es darf kein Fachchinesisch sein, sondern muss die Leute animieren.

Hü: Hmm.

RM: Als Vorsitzender wissen Sie natürlich, welches Ziel der ADFC im Grundsatz verfolgt. Wenn Sie sich das Ganze noch mal als Ganzes in Erinnerung rufen, welches wäre denn quasi der Leuchtturmgrundsatz, der allem voran steht, den sie propagieren würden?

Hü: Ja, die Überschrift ist: „Wir sind *die* Organisation der Radfahrer!“ So ungefähr. „Wir kümmern uns um alle Sorgen und Bedürfnisse der Fahrradfahrer!“

RM: Aber auch mit der Betonung auf *die* Organisation.

Hü: Richtig. Genau.

RM: Es mag andere geben, aber die Wichtigste oder die Stärkste und Beste sind wir.

Hü: Richtig. Hmm.

RM: Wenn Sie solche Grundsätze, oder so ein Leitbild diskutiert haben, können Sie sich erinnern? Haben Sie sich dann auch damit beschäftigt mit dem Gedanken, wie kommt das bei den Mitgliedern an, verstehen die das, akzeptieren die das?

Hü: Natürlich, ja. Eben deswegen haben wir ja die Befragung gemacht. Aber ich denke, wir haben auch schon in den letzten Jahren versucht, unsere Kommunikationskanäle, die wir so haben, doch abzuklopfen, ob sie dem entsprechen. Also im wesentlichen ist unsere Mitgliederzeitschrift „Die Radwelt“, die wir ja auch in den letzten 10 Jahren überhaupt erst mal gegründet haben. Wir hatten früher eine Partnerschaft mit einer anderen Zeitschrift, wo wir da nur so ein Beiheft drinne hatten. Und die Entscheidung, überhaupt eine eigene Zeitschrift herauszubringen, hatte viel zu tun mit dieser Frage „Wie vermitteln wir eigentlich unser Selbstverständnis an die Mitglieder?“ Ja, also 1997 war das, ne? Da haben wir „Die Radwelt“ gegründet. Und auch danach hat es da verschiedene Veränderungen gegeben, die sehr viel damit zu tun hatten; also nicht mit dem Stichwort „Leitbild“, aber schon „wie vermitteln wir uns an unsere Mitglieder?“ Und das Stichwort Mitgliederbindung war halt der Knackpunkt dabei.

RM: Ja!

Hü: Aber natürlich auch der Internet-Auftritt, der sich danach immer mehr und immer wichtiger entwickelt hat, auch da ist es zumindest als Ziel drin. Ob es immer so gelungen ist, kann man fragen, aber es steht da schon ganz klar im Vordergrund, dieses ...

RM: Gab es dafür Kriterien, dass sie gesagt haben, also wenn wir ne Mitgliederzeitschrift oder einen Internet-Auftritt machen, dann muss der so und so sein?

Hü: Also, also bei der Radwelt ganz klar. Das haben wir ja sehr gründlich diskutiert, bevor wir da gestartet sind. Also wir hatten eben die Kooperation mit der damals „Radfahren“ und dazu muss ich noch sagen ... die Vorgeschichte war noch ein bisschen vor meiner Zeit, schon ... diese Partnerschaft war älter, also das liegt schon ... 15 Jahre zurück oder so was, und ... es gab natürlich immer wieder Diskussionen mit dem Verlag. Wir hätten gerne dies und die haben dann aber immer gesagt: „Das geht aber nicht, weil ...!“ Und diese Diskussionen endeten dann irgendwann in der Sackgasse. Es gab dann keine gemeinsame Sprache mehr, so dass wir gesagt haben: „Gut, wir machen jetzt wirklich einen Neuanfang!“ und haben dann natürlich schon überlegt, was sind für uns die Kriterien für so eine Zeitschrift. Haben dann noch diesem Verlag durchaus die Chance gegeben, wollt ihr das mit uns zusammen machen? Aber das wollten sie nicht, und da haben wir uns andere Partner gesucht.

RM: Und mit denen klappt das jetzt besser?

Hü: Also mit den Partnern, die wir uns damals gesucht haben, hat es auch nicht so gut ... da gab's auch Verbesserungen; aber es lief vieles auch nicht so ganz rund, so dass wir da noch mehrfache

Umstrukturierungen gemacht haben und dann die Redaktion wirklich ins eigene Haus geholt haben. Und auch auf der technischen Seite den Partner noch mal gewechselt haben. Und im Moment sind wir zufrieden.

RM: Hmm.

RM: Gut, wenn Sie jetzt Ihre Erfahrungen der letzten 10, 12 Jahre zu Grunde legen und es säße jetzt hier ein Vertreter einer anderen, Nichtregierungsorganisation am Tisch, der sagen würde: „Wir wollen mit einem Leitbildprozess anfangen. Können Sie uns mal ein paar Tipps geben?“ Was würden Sie dem für Tipps geben?

Hü: Da wir nicht so 'nen Anfang und Ende eines Prozesses hatten, ist es schwer. Aber ja, der Tipp ist im Zweifelsfall natürlich „Schau mal, was in so 'nem Verein eigentlich so läuft und was die Mitglieder wollen und erwarten!“

RM: Hmm.

RM: Also der Hinweis, auch auf die Mitglieder horchen.

Hü: Ja, ja.

RM: Weil ja letztendlich Sie als Vorstand auch immer nur von den Mitgliedern quasi beauftragt sind und Sie handeln ja für die Mitglieder.

Hü: So ist es, ja, hmm.

RM: Also nicht ein Leitbild im Kämmerlein entwickeln, sondern mit den Mitgliedern zusammen.

Hü: Ja, hmm.

RM: Ja, damit sind wir schon am Ende. Herzlichen Dank!

4) FIAN - Frau Sander³²⁸: Juni 2006

RM: Ja, erst Mal Dankeschön, dass Du Dich daran beteiligst; und da Du ja schon lange bei FIAN bist, die grundsätzliche Frage: Das ist sicherlich nicht die erste Diskussion, die zur Zeit hier bei Euch läuft über Strategien und Visionen, sondern ich vermute mal, dass es früher schon welche gab. Ist das so?

SA: Es ist ganz kontinuierlich. Auf jeder JV, auf jeder Jahresversammlung haben wir eine Strategiediskussion geführt. Ja. Wir haben früher vielleicht mehr mündlich diskutiert, dann war es etwas lebendiger. Heute wird ein Papier erarbeitet. Man trifft sich vorher in Arbeitsgruppen; dadurch wird die Diskussion etwas formaler.

RM: Aber es ist ein konstitutives Element der Planung, dass das regelmäßig stattfindet?

SA: Ja. Hmm.

RM: ... so dass es also auch keinen konkreten Anlass dafür gab, jetzt diese Diskussion zu führen, sondern ... ?

SA: Nein. Es war eine ganz normale Fortentwicklung auf der letzten JV beschlossen, auf der JV 2004 in Auftrag gegeben, ein Strategiepapier zu erarbeiten für die Jahresversammlung 2005, dann die Verbesserung für die Jahresversammlung 2006. Und so wird es kontinuierlich weitergehen.

RM: Und in welchem Rahmen hast Du in den zwanzig Jahren Dich an diesen Prozessen beteiligt? In welchem Rahmen meint, in welcher Funktion?

SA: Ich war die ersten 5 Jahre stellvertretende Vorsitzende. Ich habe FIAN mit gegründet, international wie national und war dann 10 Jahre Vorsitzende.

RM: Und im Rahmen dieser Funktion hast Du das gemacht? Dann erübrigt sich natürlich die Frage, ob Du von anderen für diese Diskussion vorgeschlagen wurdest, weil Du es qua Funktion gemacht hast. Dann können wir dazu übergehen, einmal zu hinterfragen: Was glaubst Du aufgrund Deiner Erfahrung muss man für eine Qualifikation mitbringen oder was für Fähigkeiten oder Erfahrungen muss man haben, wenn man sich an einer solchen Diskussion beteiligt?

SA: Grundsätzlich kann sich jeder beteiligen. Also ich denke mir, man muss wahrscheinlich die Möglichkeit haben, sich in irgendeiner Form auszudrücken. Wobei ich bisher leider nur die verbale Ausdrucksmöglichkeit kenne, könnte mir aber auch vorstellen, dass es anders geht, wenn Menschen eine Behinderung haben. Aber grundsätzlich muss man sich verständigen können.

RM: Aber wenn jetzt jemand wie beispielsweise hier in der Vorstellungsrunde gestern geschehen sagt „Ich bin seit 6 Wochen oder so bei FIAN und das erste Mal hier so auf einem Treffen“ - könnte der sich auch schon an solchen Diskussionen beteiligen?

SA: Ja, natürlich. Er bringt ja unter Umständen, oder sie, eine ganz interessante Perspektive von außen ein. Es spricht nichts dagegen.

RM: Aber er muss dann in ein Amt gewählt werden, nämlich in den Vorstand?

SA: Nein. Jeder kann sich beteiligen. Das war ja auch hier so. Jedes Mitglied kann ja auch etwas sagen. Und die Änderungsvorschläge, die jetzt in den Gruppen erarbeitet wurden, die wurden ja von ganz normalen Mitgliedern erarbeitet.

RM: Und es könnte auch hier eine Einzelperson auftreten und einen Antrag formulieren und quasi damit einen Auftrag an den Vorstand geben, bis zum nächsten Jahr oder in einem bestimmten Zeitraum sich mit einer bestimmten Frage zu beschäftigen?

SA: Sofern die Jahresversammlung diesem Antrag zustimmt, ja.

³²⁸ Name anonymisiert

RM: Jetzt über die Jahre zurückgeblickt: die Atmosphäre im Vorstand, wenn solche strategischen Fragen diskutiert worden sind, wie war die? Oder war die wechselnd? War die von der Zusammensetzung abhängig?

SA: Meist wechselnd. Manchmal ist ein Vorstand sich halt sehr einig, manchmal bestehen sehr unterschiedliche Vorschläge, dann werden auch unterschiedliche Positionen auf der Jahresversammlung vertreten ... Ich glaube, manchmal formuliert man's dann auch schon mal schriftlich im voraus. Also früher war es auch einfach lebendiger. Dann hat man eben die Position eingebracht. Und dann wurde gegeneinander abgewogen. Aber wir haben es immer so gemacht, dass am Ende vor der Abstimmung die Vorschläge immer schriftlich vorlagen.

RM: Hmm. - Aber was heißt das, wenn Du sagst, es war früher lebendiger? Worin hat sich das ausgedrückt?

SA: Wir haben die Inhalte noch stärker auf der Jahresversammlung diskutiert. Aber ich glaube, heutzutage hat FIAN eine Geschichte. Die muss eingebracht werden. Man arbeitet insgesamt etwas kontinuierlicher und dadurch werden die Papiere im Vorfeld erarbeitet, aber auch in Arbeitsgruppen. Die Arbeitsgruppen sind öffentlich. Jeder kann hingehen und jeder ist eingeladen. Also es wird offen eingeladen und jeder kann sich anmelden und kann dann hingehen und teilnehmen.

RM: Und wenn sich ...

SA: Und jeder kann auch danach - der Vorschlag ist rum geschickt worden - seine Vorschläge schriftlich eingeben. Dann wird es auch hier diskutiert.

RM: Ja. Aber welche besondere Bedeutung hat es, wenn Du sagst, FIAN hat eine Geschichte.

SA: Ja, am Anfang musste FIAN aufgebaut werden. Da war ja noch gar nichts.

RM: Ja, aber was bedeutet das für eine Diskussion, wenn es darum geht, was FIAN in den nächsten zwei, drei Jahren machen soll. Das kann man theoretisch ohne Blick auf die Geschichte diskutieren. Man kann es aber auch mit Blick auf die Geschichte und mit Beachtung der Geschichte diskutieren.

SA: ... *(längere Pause)* Also jetzt geht's um die Zukunft.

RM: Hmm.

SA: Aus meiner Sicht muss man die Zukunft unter Beachtung der Geschichte diskutieren. Und da zeigt sich ja, dass FIAN einfach auf bestimmten Feldern sehr gute Arbeit geleistet hat. Also FIAN hat sehr, sehr viel im Rahmen von Justiziabilität entwickelt, hat verschiedene Kampagnen sehr gut begleitet, denk ich, von außen auch viele Erfolg gehabt. Und das ist der Rahmen der FIAN-Arbeit. Das ist auch unser Repertoire, wo wir sämtliche Mittel letztlich ausprobiert haben. Wir haben kennen gelernt im Grunde genommen, wie man Öffentlichkeitsarbeit macht; wir haben kennen gelernt, wie man Verhaltenskodices entwickelt; wir haben kennen gelernt, wie man Gerichtsverfahren führt und wir haben Leute begleitet; wir führen fact-finding-missions durch. Ich meine, es gibt noch ganz ganz viele weitere Instrumente, die wir jetzt einfach gelernt haben, die wir jetzt auch kennen.

RM: Ja, so wie Du das sagst, stehst Du aber voll dahinter, dass Du sagst, auf der Basis dieser Erfolge planen wir so, um neue Erfolge zu haben.

SA: Ich könnte auch genauso gut sagen, wir haben auch Misserfolge gehabt. Klar. Aber ich meine, auch die prägen natürlich. Wobei ich jetzt mal wirklich überlegen muss. Sicherlich manche Fälle sind nicht so ausgegangen, dass man jetzt sagen könnte, es war ein toller Erfolg. Immer dann, wenn plötzlich kein Kontakt mehr da ist, dann bricht natürlich die Fallarbeit ab. Aber die Fallarbeit als solche hat sich ständig, denke ich, positiver entwickelt. Das war früher viel, viel schwerer. Also früher bekam man einen Fall vom internationalen Sekretariat und man arbeitete sich ein, aber nicht immer stellte sich überhaupt ein Kontakt ein. Ich denke heute wählt man, weil FIAN viele Fälle hat, und häufig angesprochen wird von anderen Organisationen. Und dann kann man entscheiden, ob man den Fall überhaupt nimmt und das macht man sicherlich tunlichst, wenn überhaupt ein Kontakt da ist.

RM: Hmm.

SA: Oder wir haben früher ganz lange darüber gesprochen, ob ein Fall möglichst Anknüpfungspunkte in Deutschland haben sollte, weil man dann besser Öffentlich-keitsarbeit machen konnte.

RM: Ja.

SA: Wir haben diskutiert, ob ein Fall in 'ner Gruppe verankert sein muss, oder ob diese Gruppe praktisch bereit sein muss, jeden Fall zu nehmen. Das waren ganz normale...

RM: Haben sich diese Prinzipien in der Gewichtung verändert in Laufe der Zeit?

SA: Heute sind sie selbstverständlicher geworden. Also heute würde darüber einfach keiner diskutieren. Das war ja heute morgen ganz klar. Der Armin Pasch hat die Sachen zusammengefasst und sagte: Ja es ist gut, wenn in der Gruppe irgendeine Verankerung für dieses Land da ist, wenn ein ausländisches Unternehmen, wenn die Ausländer, wenn die Unternehmen hier in Deutschland ...

RM: irgendwie beheimatet ist ...

SA: ... oder wenn der Fall in Deutschland irgendwelche Anknüpfungspunkte bietet, sei es jetzt bei der Regierung oder sei es bei den Unternehmen und wenn ein direkter Kontakt besteht. Die drei Punkte. OK. Die sind mühsam entwickelt, aber heute sind sie eine Selbstverständlichkeit.

RM: Gut, für diejenigen, die schon länger dabei sind. Die Neuen müssen das lernen, oder werden das lernen.

SA: Nee. Es ist aber eine Selbstverständlichkeit, dass man das heute so aussprechen kann. Das war nicht immer so.

RM: Ach so, ja. - Ja, gut. Gab es denn in dieser langen Zeit auch mal Situationen, wo von außen versucht wurde, Einfluss darauf zu nehmen. Von außen, damit meine ich beispielsweise durch Geldgeber oder vielleicht durch ehemalige Mitglieder, die gesagt haben „Mensch, so kann das nicht weitergehen!“ - oder wie auch immer - auch die Politik auf Eure Planungsprozesse für die Strategie?

SA: Ich weiß was Du meinst. Aber ich kann mich nicht genau an einen Fall erinnern, muss ich gestehen. Also man könnte jetzt anführen: z.B. habe ich selber zu einem Fall sehr intensiv gearbeitet, zum Goldabbau in der Türkei. Und da ist hinterher ein Buch veröffentlicht worden. Und ich wurde beschuldigt als Mitarbeiterin vom Geheimdienst und dass ich das Kofferchen voller Geld in die Türkei zu Aktivisten bringe, die, wenn sich das bestätigt hätte, wären darüber ins Gefängnis gekommen. Und wir sind dann alle zusammen angeklagt worden vom Staatssicherheitsgericht.

RM: In der Türkei?

SA: In der Türkei und mit 15 Jahren bedroht worden. Und das ist relativ schnell dann niedergeschlagen worden, weil das zu hoch wohl aufgehängt war, aber das sind natürlich Droh-Prozesse, klar!

RM: Ja..

SA: Sowas passiert halt häufig in der Fallarbeit. Ich meine, das kann man jetzt darunter nehmen.

RM: Gut. Das ist dann eher in der Umsetzung bzw. dieser Fall eben auch gegen Ende. Aber in der Planung selber kannst Du Dich an kein Beispiel erinnern?

SA: ... (längere Pause)

RM: Noch mal 'ne Frage an Deine Erinnerung: Gab es bestimmte Ziele oder Visionen, die Du erstmal ganz persönlich hattest und wo Du auch mit dem Anspruch dann in den Vorstand gegangen bist und gesagt hast „Das ist mir total wichtig, das will ich aber unbedingt versuchen, dafür Mitstreiter zu finden und durchsetzen zu können!“?

SA: Ja. Ich habe sehr früh angefangen, für die Menschenrechte zu arbeiten. Bei amnesty international, ich denke da war ich fünfzehn. Und ich habe dann während meiner Studienzeit sehr intensiv als Flüchtlingsreferentin gearbeitet und mich hat immer gewundert, warum die wirtschaftlich-sozialen Menschenrechte keine Rolle spielen. Und dann habe ich durch Zufall von FIAN gelesen, also

eine ganz klare Anzeige, zwei Zeilen, wenn überhaupt, in einer Zeitung, Mitarbeiterinnen ... ehrenamtliche Mitarbeiterinnen gesucht bei einer Organisation für „Das Recht sich zu ernähren“. So, ich habe Wirtschaft studiert. Das war, dieses Recht, sich zu ernähren, das war genau das, was mich eigentlich auch angetrieben hat, überhaupt Wirtschaft zu studieren. Gut. Bin ich hingegangen und hab' ich mir alles angeguckt und dann habe ich mitgearbeitet.

RM: Und hattest Du das Gefühl, dass FIAN schon umfassend an der Verwirklichung dieser Menschenrechte gearbeitet hat, oder hattest Du das Gefühl, oh, diese Organisation ist offen und da kann ich noch weitere konkrete Ideen einbringen?

SA: Die Organisation damals war offen. Das war ja nur eine Gruppe von Menschen, die was machen wollten. Da war noch nicht einmal der Verein gegründet. Das haben wir ja alles erst danach gemacht. Und ja gut, und dann haben wir wirklich gerungen. Also wir haben gerungen z.B. beim Thema Blumenanbau, das ist ja eine ganz bekannte Kampagne bei FIAN. Da ging's dann um die Frage, ob FIAN sich auch für Arbeiterinnen einsetzen könnte, die nicht ausreichend Lohn bekommen, um davon dann langfristig zu leben. So, diese Auseinandersetzung hat lange gedauert. Dann bei der Goldgewinnung. Da ging es immer um das Thema, ob FIAN ... also da ging es um die Position: Kann man sagen, dass Goldgewinnung generell schlecht ist? FIAN-Ansatz ist, nur wenn Menschenrechte verletzt werden, ist etwas schlecht. So. Wir haben damals die These aufgestellt in der Gruppe „Goldabbau ist immer Menschenrechtsverletzung“, also die gesamte Technik. Und das ist dann sehr, sehr intensiv diskutiert worden. Ja.

RM: Hmm.

SA: Kann man die Behauptung aufstellen, alles ist schlecht? Oder Goldabbau ist immer schlecht? Oder immer nur an ganz konkreten Fällen?

RM: Und jetzt noch mal ganz konkret auf die heutige Situation bezogen. Wenn Du heute mitbekommen hast, dass das wieder jetzt in diesem strategischen Plan vorgesehen ist, was löst das für Gefühle bei Dir aus?

SA: Ach daran habe ich mich gewöhnt. Das heißt, sehr gute Gefühle, ja.

RM: Ja, das wollte ich wissen. Also es ist angenehm. Dann weißt Du, Du hast schon damals am richtigen Brett gesägt und gebohrt.

SA: Ja, das weiß ich ja.

RM: Ja.

SA: Ich mein jetzt auch das Thema Wasser z.B. – Wasser ist bei uns ganz, ganz intensiv diskutiert worden. Wir waren uns nicht einig, sondern Wasser war früher sehr, sehr umstritten, weil für andere war es ein völlig neues Thema, es war auch noch nicht so bekannt, dass Wasser so knapp wird. Es war auch überhaupt nicht so bekannt als Selbstverständlichkeit, dass der Mensch eigentlich eher Wasser als Nahrung braucht. Und wenn er kein Wasser hat, sowieso stirbt. Und – gut, ich habe früher Ernährungslehre in der Schule gehabt. Für mich war es eigentlich immer klar. Und deswegen haben wir das Thema ja sehr frühzeitig eigentlich aufgenommen. Und das war aber umstritten damals. Wir haben gekämpft. Ja. Genauso mit dem Gender-mainstreaming, ja. Das ist ja heute – Du hast das ja sehr schön mitbekommen – Das war überhaupt, als wir das angefangen haben, ein Novum.

RM: Dann waren das lauter Déjà-vu Erlebnisse heute für Dich?

SA: Hmm! Nein. Kann man so sehen, aber muss man nicht. Sondern ich finde eigentlich, dass FIAN sich so sehr gut entwickelt hat, weil es jetzt so in einem Fahrwasser irgendwie fährt und sehr, sehr geordnet läuft. Und persönlich bin ich sicherlich eher jemand, der viele Ideen hat. Und ich glaube auch, ich weiß auch, wo es anbrennt. Aber ich bin nicht immer total kontinuierlich da. Ich denke vom Vorstand her ist es total gut für mich, mit jemandem zusammen zu arbeiten, der sich auch um die Organisation und um die Verankerung kümmert. Also Teamarbeit schätze ich sehr.

RM: Ja. - Wenn jetzt hier jemand rein käme, der nicht viel von FIAN weiß und sagt: „Ja, ich soll jetzt hier mitarbeiten oder will mitarbeiten und es geht um die Entwicklung von Strategien.“ Was würdest

Du dem sagen, was sind die Hauptstichworte der jetzt diskutierten und morgen wahrscheinlich beschlossenen Strategie. So stichwortartig.

SA: Dann würde ich sagen, dass FIAN eine Organisation für das Menschenrecht, sich zu ernähren, ist. Ich würde wahrscheinlich dieses Menschenrecht, sich zu ernähren, erklären, was man darunter versteht. Dann würde ich praktische Beispiele nennen. Blumenanbau bezogen auf Arbeiterinnen, die weitestgehend ja vom Land vertrieben wurden und dort kein Eigentum, kein Einkommen mehr haben. Rohstoffabbau auch wieder in Verbindung mit Vertreibung und Vergiftung von Wasser. Landagrarreform und Landvertreibung und

RM: Hmm.

SA: Themen wie Wasser und Frauen, das sind die Blöcke, die bei uns vorkommen. Dann würde ich aber sagen, jetzt kommt es darauf an, was die Person möchte. Also ich würde jetzt nachfragen, welche Zeit bringen sie eigentlich mit, wie stellen sie sich die Mitarbeit vor? Und dann würde ich, wenn jetzt jemand sagt, er möchte in der Gruppe mitarbeiten, dann würde ich sagen, okay dann muss man sich mit der Gruppe unterhalten, da muss man gucken, ob es erstens überhaupt 'ne Gruppe gibt. FIAN hat nicht viele Gruppen. Zweitens ob die Gruppe dann etwas macht, was einen auch interessiert und wo man sich dann selber einbringen kann. Weil das sehr, sehr unterschiedlich ist, was die Gruppen machen und wie die Gruppen arbeiten. Und ansonsten würde ich die Möglichkeiten anbieten, die FIAN hat auch ohne Gruppe. - Tja, erstmal. – Weil das kommt jetzt auf das Interesse an. Wenn jemand jetzt in zwei Minuten wissen will, was FIAN ist, dann würde ich eben ...

RM: Na ja, dahinter steckt ...

SA: ... sagen, wir sind eine Organisation auf das Recht auf Nahrung. Wenn jemand wissen möchte, wie er mitarbeiten kann, würde ich die Möglichkeiten erklären. Ich würde nicht jemanden tot reden.

RM: Ja, aber trotzdem transportierst Du mit dem, was Du jetzt gesagt hast, schon die Möglichkeit, dass jemand auswählen kann bzw. sich auch selber entscheiden kann, wo möchte ich mich schwerpunktmäßig dran beteiligen.

SA: Ja, ja.

RM: Er muss nicht gleich alles machen und er kriegt auch nicht einen Stundenplan vorgelegt, Du kannst bei uns nur mitmachen, wenn Du das und das und das machst. Sondern er kann sich nach seinen Möglichkeiten und Interessen einbringen.

SA: Ja.

RM: Gut. Damit ein solcher strategischer Plan oder ein solches Leitbild auch von Mitgliedern und Mitarbeitern mitgetragen und gelebt wird, was für Kriterien muss ein solches Leitbild erfüllen, damit dieser Zustand, da stehen alle hinter, erreicht wird?

SA: Ja, es muss klar sein, was das Thema dieser Organisation ist und die Vision. Es muss klar sein, welches die Arbeitsmöglichkeiten bei FIAN sind und wie man sich einbringen kann.

RM: Hmm. Das sind die drei wichtigsten Sachen, die Du als Kriterium ansehen würdest? Hmm.

SA: Ja.

RM: Das kommt Dir wahrscheinlich vor wie eine Wiederholung. Die Leuchtturm-aussage von FIAN ist ... also quasi der zentrale Satz.

SA: ... (längere Pause). Das Menschenrecht auf Nahrung.

RM: Dafür setzt sich FIAN ein?

SA: Ja.

RM: Hmm.

SA: Und das ist auch der Kern der Arbeit, den ich eben vergessen habe interes-santerweise. Das fällt mir auch ein, dabei habe ich den gerade vorangetrieben. Vielleicht deswegen.

RM: Ja, ja.

SA: Also weil wir den Artikel geschrieben haben und das ist eigentlich heute ein Durchbruch. Also so gesehen ist heute eigentlich ein sehr schöner Tag, dass man wirklich diesen Kern in den Mittelpunkt stellt, damit man eben nicht diese ganzen Themen aufzählen muss. Das ist eigentlich die Crux von FIAN aus meiner Sicht, sondern dass FIAN sich entwickelt zu einer Organisation zum Recht auf Nahrung und sich für die Justiziabilität dieses Rechtes einsetzt und ... egal an welchem Fall. Weil wir keine Blumen-, weil wir keine Gold-Organisation sind; wir sind keine Wasser-Organisation.

RM: Und es muss immer deutlich werden, es geht um dieses Menschenrecht.

SA: Genau.

RM: Ja.

SA: Und dafür habe ich mich eigentlich im letzten Jahr eingesetzt, ja.

RM: Habt Ihr Euch, wenn Ihr im Vorstand solche Dinge diskutiert habt...

SA: Ich bin nicht im Vorstand im Moment.

RM: Nein, jetzt nicht, klar. Aber Du warst ja früher im Vorstand und es ist auf die ganze Zeit bezogen. Habt Ihr Euch auch darüber Gedanken gemacht, ob das möglicherweise die Mitglieder auch vielleicht nicht verstehen könnten, weil es intellektuell zu verschroben ist oder weil es ein Arbeitsgebiet ist, was zu weit von der Lebenswirklichkeit der Mitglieder weg ist? Habt Ihr darüber geredet bzw. gab es...

SA: Ja, da haben wir oft drüber geredet. Und den meisten Erfolg hatten wir eigentlich mit der Blumenkampagne. Darüber haben wir auch viele Mitglieder gewonnen. Den zweitgrößten würde ich eigentlich fast sagen mit der Gold-Kampagne, darüber haben wir auch relativ... also anfangs haben wir sehr viele Mitglieder darüber gewonnen. Hinterher nicht mehr. Aber es lag sicherlich an ganz vielen Ursachen. Und wir haben häufig diskutiert, dass unsere Mitglieder uns auch signalisiert haben, wir haben ja Umfragen gemacht, dass FIAN zu viele Themen bearbeitet und dass man nicht alle Themen behalten könnte. Und deswegen eigentlich jetzt auch die Hinwendung zur Justiziabilität. Aber ich bin mir sicher, dass das heute nicht richtig gelungen ist, sondern dass man da jetzt erst Mal noch zwei Jahre arbeiten muss, damit das Papier auch ein bisschen kürzer wird. Und das ist für mich jetzt ganz klar, aber das ist weil ich außenstehend bin und ...

RM: Aber das ist jetzt auf die Tagesordnung gekommen, und da muss es jetzt mehrmals wieder drauf sein ...

SA: Genau, da muss es jetzt die nächsten drei, vier, fünf Jahre drauf und dann denke ich, ist die Sache klar.

RM: Ja, das sagt Dir Deine Erfahrung, dass es auch eine gewisse Zeit braucht in der Organisation, bis das in den Köpfen so richtig verwurzelt ist ...

SA: Ja, auf jeden Fall!

RM: ...und alle dahinter stehen.

SA: Ja, auf jeden Fall. Ich denke auch, dass man im Grunde fünf bis zehn Jahre braucht, um Erfolg zu haben.

RM: Wenn man anfängt...

SA: ...wenn man anfängt, generell, ja. Ich glaube nicht, dass es schneller geht auf ehrenamtliche Art und Weise und ich denke, man kann mal Glück haben und man erwischt gerade einen guten Zeitgeist. Aber grundsätzlich glaube ich, dass 'ne Nichtregierungsorganisation wie FIAN eher nicht im Mainstream arbeitet, sondern im Grunde immer etwas fordert, was die anderen nicht unbedingt geben wollen. Und das braucht einen langen Atem. Das kriegt man nicht einfach so.

RM: Etwas fordert heißt umgesetzt, Themen auf die Tagesordnung setzt, die in einer allgemeinen Diskussion eigentlich gar nicht vorkommen.

SA: Genau.

RM: ... weil es viele Leute gibt, die die nicht haben wollen, diese Diskussion.

SA: Ja, hmm, hmm.

RM: Jetzt kommen wir schon zur letzten Frage. - Wenn eine relativ junge Organisation Dich jetzt quasi als Beraterin oder so fragen würde und sagen würde, also wir sind relativ neu und unsere ersten Erfolge haben wir hinter uns, aber wir wissen jetzt gar nicht, wie es weitergeht. Was müssen wir beachten, wenn wir einen strategischen Plan, eine Vision entwickeln wollen? Du bist erfahren, gib uns ein paar Tipps!

SA: Ich würde erst mal mehr Informationen haben wollen über diese kleine Organisation. Also wer ist da drin? Was hat die Organisation bisher gemacht? Welches Interesse haben diese Mitglieder? Wie sind die miteinander verbunden? Wie oft treffen die sich? - Gut, wenn diese Sachen alle klar sind, dann würde ich die Eckpunkte suchen, wie sie weiterkommen an ihren Themen. - Ich kann nicht pauschal sagen, was ich erklären würde.

RM: Würdest Du eher sagen, sie sollen das so ähnlich machen, wie es bei FIAN gelaufen ist?

SA: Nein. Nein, also ich sage ganz unterschiedlich. Es gibt ja zig Organisationen, auch Organisationsformen. Man muß auch nicht so organisiert sein wie FIAN. Man hat ja auch unter Umständen gar keine Mitgliedsbeiträge, sondern man lebt anders. Manche sind ja Initiativgruppen und ja und manche arbeiten ... ich meine, es kommt ja auf die Arbeitsform an. Wenn ich nach Greenpeace gucke, mein Gott, die haben anders gearbeitet, die haben auch anders angesetzt als FIAN historisch gesehen. Und die haben Geld genug, kann ich nur als Empfehlung geben als bei FIAN. Aber man kann keine Empfehlung für alles geben...

RM: Ja. - Gut, das war's schon. Dann danke ich Dir.

5) FIAN - Frau Roellmann³²⁹: Juni 2006

RM: Ja, es ist schön, dass Du Dich zur Verfügung stellst für das Interview. Es geht um Deine eigenen Erfahrungen zum Stichwort „Leitbildentwicklung“. Und das erste, was ich gerne von Dir wissen möchte, ist das erste Leitbild oder die erste Strategie, die FIAN hier entwickelt? Oder hat es früher schon andere gegeben?

Roe: Also, dazu muss ich sagen, seitdem ich dabei bin, wird diese aktuelle Strategie entwickelt. Die ist nur für zwei Jahre gültig. Ich gehe jetzt davon aus, dass es davor auch eine gab, die kenne ich aber nicht. Wobei es natürlich immer um Themenschwerpunkte geht. Und die ändern sich mit der Zeit. Also z.B. das „Recht auf Wasser“, was jetzt zur Debatte stand, war damals einfach noch nicht so aktuell. Also, auch die inhaltlichen Themen, zu der FIAN arbeiten soll, werden immer wieder besprochen. Also, ich weiß das jetzt nicht wirklich.

RM: Und der Anlass, neue Strategien, ein neues Leitbild zu entwickeln? Gibt's da einen konkreten Anlass, oder...?

Roe: Einen konkreten Anlass dazu weiß ich nicht. Natürlich geht es darum, die Organisation auch zu stärken, oder eine Profilschärfung vorzunehmen, nach außen auch. Wo befindet man sich? Man hat knappe Ressourcen, zu welchen Themen sollte man arbeiten?

RM: Ja...

Roe: Also ich würde das fast eine Selbstfindung nennen, die dann auch in der Arbeit sich niederschlägt.

RM: Ach ja. - Wie bist denn Du dazu gekommen, dass Du Dich daran beteiligst? Bist Du von anderen vorgeschlagen worden? Du bist im Vorstand oder hast Du Dich dafür selber ins Spiel gebracht, Dich selber vorgeschlagen? Oder wie war das?

Roe: Für die Strategieentwicklung?

RM: Hmm.

Roe: Also erstens ist es so, dass bei FIAN, das ist 'ne Basisorganisation, ... also die Mitglieder werden immer mit eingeschlossen in die ganze Strategiedebatte. Der Vorstand hat auf der letzten JV eben als Auftrag bekommen, das Strategiepapier weiter zu bearbeiten, weil einfach damals nicht festgelegt werden konnte, es konnte sich nicht geeinigt werden, welche Themen... Und da bin ich auch erst ins Spiel gekommen als Vorstandsmitglied. Vorher haben wir in der Berliner Gruppe natürlich diskutiert. Das wird immer in die Gruppen weitergegeben. Die diskutieren unter sich aus, was sehen wir als die Schwerpunkte, wie sollte die Strategie sein? Das wird dann wieder zurückgegeben und am Ende noch mal in einem Workshop zusammen gebündelt und dann auf der JV verabschiedet. Also am Workshop nehmen dann Vertreter von den Gruppen teil, die dann zusammen das, was die einzelne Gruppe sich denkt, zurücktragen in diesen Workshop, zusammen mit dem Vorstand und dem NASE, dem nationalen Sekretariat. Und dann wird sich am Ende darauf geeinigt und es wird noch mal überarbeitet dieses Strategiepapier. Und dann kam es letztes Jahr auf der JV schon zur Abstimmung und da waren dann noch die offenen Punkte. Und die sollten ja – der Auftrag von der letzten Jahresversammlung war, das noch zu klären, dieses Strategiepapier zu überarbeiten. Und dadurch, dass ich im Vorstand bin. Also das muss der Vorstand machen...

RM: Jaaa

Roe: ... als Impuls und dann ...

RM: Und Du bist also im Vorstand - das ist eine Nachfrage - nicht als Vertreterin der Gruppe Berlin, sondern als Individualperson?

Roe: Das sind zwei komplett unabhängige Sachen.

³²⁹ Name anonymisiert

RM: Und Du bist auch nicht daran gebunden, was die Gruppe Berlin zu einem bestimmten Punkt beschließt und sagt, nur das darfst Du vertreten?

Roe: Nein, überhaupt nicht. Wobei ich meine Rolle schon so sehe, zwischen Vorstandsarbeit und Berliner Gruppeninteressen zu vermitteln. Also ich hab halt sehr versucht, den Standpunkt des Vorstandes in der Gruppe zu verteidigen auch oder nahe zu bringen, dass sie auch verstehen, warum wir darauf gekommen sind, und andersrum bringe ich natürlich auch die Bedenken der Gruppe rein in den Vorstand. Aber das ist schon eine unabhängige Rolle.

RM: Aber 'ne Vermittlerposition.

Roe: Ich sehe das oft so. Aber ich fühle mich da weder dem einen noch dem anderen so grundsätzlich verpflichtet. Man ist der Organisation verpflichtet und was der am zuträglichsten ist, das wird dann...

RM: Wenn Du Dich selbst einschätzen müsstest, oder Dir quasi ein Zeugnis geben müsstest, was würdest Du sagen, was ist Deine besondere Qualifikation dafür oder eine Qualifikation dafür, dass Du an dieser Strategieentwicklung mitarbeitest.

Roe: ... (Pause) Ich denke jetzt mal vom Hintergrund, ich habe ja Philosophie studiert, eine sehr theoretische und argumentative Arbeitsweise. Das habe ich schon so oft gesehen und gerade in Begriffsdefinitionen es dazu kam, also da habe ich auch gemerkt, dass ich auch eher was dazu beitragen konnte. Ich habe aber auch Menschenrecht also juristisch studiert und da natürlich auch gerade, also immer eher so das theoretische, dieses Ganze, wie baut man das auf, wie hängen die Sachen zusammen und Grundsatzsachen.

RM: Das heißt also, Du kannst auch konzeptionell denken und diese Dinge auch einbringen in die Diskussion.

Roe: Das hoffe ich mal.

RM: Und was würdest Du von jemand anders erwarten, der auch in dieser Gruppe ist. Gibt's noch andere Fähigkeiten, die jemand mitbringen müsste, die gut wären für so eine Mitarbeit.

Roe: Auf jeden Fall! Man kann ja nicht auf der theoretischen Ebene bleiben. Also gerade dieser Bezug dann zur Praxis, es ist ganz wichtig, dass sich Leute in der konkreten Fallarbeit auskennen. Dass man weiß, was für Probleme entstehen. Mit was kann man konfrontiert werden, was ist die Realität? Wie sieht es auch mit Geldern aus? Man kann alles gut und schön beschließen, aber es muss ja auch umsetzbar sein. Also da gibt es verschiedene Sachen. Da muss man eine Fundraising-Expertise haben, da muss man einfach wissen, wie der Hase läuft im ganzen Geschäft so.

RM: Also konkret „gegen formuliert“: Jemand, der erst seit 4 Wochen bei FIAN in der Gruppe mitarbeitet, der kann das eigentlich noch nicht.

Roe: Das würde ich nie so generell sagen. Zum einen bringen ja oft auch frische Gesichter ganz neue Ansätze rein oder sehen auch Fehler, man ist ja selber so verstrickt. Also das würde ich jetzt gar nicht sagen.

RM: Hmm.

Roe: Und jeder hat ja seine Ideen und kann das ja auch entwickeln. Oder kommt jetzt auch von einem anderen Gebiet, wo er dann doch wieder ähnliche Erfahrungen hat aus 'ner anderen Organisation oder was auch immer.

RM: Das ist jetzt ein anderes Thema: Kannst Du mal aus Deiner Sicht schildern, wie so die Stimmung oder die Arbeitsatmosphäre ganz allgemein im Vorstand ist, wenn ihr solche Dinge bearbeitet.

Roe: Sehr gut! Der Vorstand ist mittlerweile sehr zusammengewachsen. Ich bin ja erst seit einem Jahr dabei. Also ich wurde auf der letzten JV dazu gewählt und ich empfinde es immer als sehr angenehm. Die Diskussionen sind gut, oft auch sehr lang und ausführlich. Also dadurch, dass es auch auf einer sehr vertrauten Basis läuft, kann man sich auch sehr gut austauschen. Ja, jeder bringt so seine Fähigkeiten ein. Natürlich ist es schon so, dadurch dass wir ehrenamtlich sind, also das ist sehr stark

zu merken, dass wir sehr überarbeitet sind mit unseren ganzen anderen Sachen. Und das war also ein bisschen schwierig. Das war auch auf der letzten Vorstandssitzung dann ...

RM: ... Thema. Und gab es in der letzten Zeit auf diese Diskussion auf Eure Arbeit, ich sag mal, ungewollte Einflussnahme von außen, von anderen?

Roe: Gar nicht. Also man muss sagen: Anscheinend ist dieser Vorstand, so wie er jetzt ist, und das nationale Sekretariat, wie es jetzt ist, sie arbeiten sehr gut zusammen und haben da keine großartigen Konflikte. Das war schon einmal anders.

RM: Ach ja?

Roe: Also jetzt werden öfters Witze darüber gemacht, wie langweilig alles sei, weil kaum noch Konflikte sind. Aber da haben wir überhaupt nicht ... da sind wir uns sehr einstimmig. Wir haben in der Debatte auch immer die Position des internationalen Sekretariats beachtet und hatten da auch Diskussionen mit denen. Aber...

RM: ...immer auf Eure Anregungen hin? Die sind nicht von sich aus gekommen?

Roe: Doch auch.

Roe: Ja, also beides. Es ist sehr wechselseitig. Aber man hat natürlich geschaut, wie sieht bei ihnen die Strategie aus, was machen die so? Aber man würde sich jetzt deswegen nicht anders entscheiden. Also man schaut natürlich schon so ein bisschen, was machen die? Man kriegt auch Ideen oder Argumente, aber man ist schon sehr selbständig... Wir sind auch weiter in der Strategiefindung als das internationale Sekretariat.

RM: Ah, ja.

Roe: Die nehmen sich eher jetzt uns als Beispiel.

RM: Ach so. Naja, die müssen natürlich auch anderen FIAN-Sektionen mit repräsentieren und.. ja.

Roe: Ja ich überlege gerade so, wenn, dann ist es natürlich schon so ein bisschen auch abhängig von .. wo das Geld auch herkommen kann, für welche Themen.

RM: Ja.

Roe: Also da sieht man schon darauf, wo sind Partnerorganisationen, wo sind die stark? Also wo hat man starke Partner oder wo hat man Projektgelder? Was ist wahrscheinlich, was noch gefördert wird? Das kommt natürlich - und ja, das ist dann ja auch schon ein Einfluss von außen – vielleicht andere Themen eher behandeln würde. Ich glaube, da gab's die Diskussion über den Agrarhandel, was dann mehr oder weniger gekippt wurde.

RM: Wobei, wenn Du das so sagst, heißt das, Ihr habt das im Kopf bei Euren Diskussionen und beachtet diese Verbindung.

Roe: Genau.

RM: Meine Frage ging aber dahin: Gab es von dieser Seite bewusst Druck auf den Vorstand oder Einflussnahme, dass gesagt wurde, also wenn ihr Euch nicht in der Richtung bewegt ...

Roe: Gar nicht.

RM: ... ist unsere Zusammenarbeit beendet. Das gab's nicht?

Roe: Nein, nein.

RM: Gut. - Wenn Du Dich an den Anfang erinnerst, als Du damit angefangen hast: Gab es bestimmte persönliche Ziele oder Leitbildelemente, wo Du gesagt hast „Das ist mir so wichtig, das möchte ich aber auf jeden Fall versuchen, durchzusetzen!“?

Roe: Ja. Es liegt vielleicht auch an meinem eher theoretischen Hintergrund. Für mich war gerade dieser Blick auf die rechtliche Stärkung da, also das ganze Menschen-rechtssystem zu stärken, ein bisschen juristischer auch zu arbeiten, nicht immer, nicht ausschließlich, aber schon so, da die Expertisen mehr zu haben und da auch mehr Gewicht drauf zulegen. Also ich habe es immer so empfunden, wir sind einfach keine Entwicklungsorganisation, sondern eine Menschenrechtsorganisation und diesen Aspekt einfach auch noch mal zu stärken. Und das ist ja jetzt auch in der Strategie so rausgekommen bis jetzt.

RM: Das heißt, Du kannst eigentlich selbstzufrieden sagen: „Den Punkt habe ich auf jeden Fall durchgesetzt oder mit anderen zusammen...“

Roe: Ja, ja.

RM: Das findet sich wieder?

Roe: Ja, ja.

RM: Könntest Du, wenn jetzt hier jemand rein käme und sagte „Also ich habe nur drei Minuten Zeit!“ oder so, stichwortartig sagen, was die Hauptstichworte der Strategie sind? Also die, die Dir spontan einfallen.

Roe: Also zum einen eben Profilschärfung, dass man als Menschenrechts-organisation eben auch das Rechtliche angeht, das Recht auf Nahrung, eben die juristischen Mittel stärkt, dass aber auch eben dadurch die Fallarbeit notwendig ist. Also dass da Fallarbeit und Menschenrechtssystem sich irgendwie eben gegenseitig bedingen. Also dass FIAN eben sehr stark mit konkreten Fällen arbeitet von Menschenrechtsverletzungen und dies dann auch ... daran kann man ja auch veranschaulichen, wie kann dieses Recht eingeklagt werden in dem konkreten Fall und umgesetzt werden oder wie wurde es verletzt. Und das sehe ich so als die zentralen Punkte. Und die Organisation auf jeden Fall zu stärken, damit man auch ...

RM: Ja. ... In der Außenwahrnehmung zu stärken oder finanziell zu stärken? Oder auch personell, dadurch dass man neue Mitglieder gewinnt?

Roe: Alles.

RM: Alles. Hmm. - Aus der Erfahrung, die Du jetzt bisher im Vorstand hast, wie gesagt, wenn Du dieser externen Person jetzt auch noch mal sagen solltest: „Eine Strategie oder ein Leitbild ist gut, wenn“ Könntest Du den Satz ergänzen?

Roe: Wenn? ... *(Pause)*... dass das immer wichtig ist!

RM: Nein, wenn sie welche Bedingungen erfüllt. Ein Leitbild muss so formuliert sein, dass das, oder die oder die Bedingung erfüllt ist.

Roe: Ja, zum Einen finde ich sehr wichtig, dass sich da auch bei vielen Mitgliedern oder Lokalgruppen, dass sich da die Interessen auch wiederfinden. Und dass es auch so vermittelt wird – also verständlich vermittelt wird –, dass auch jeder das verstehen kann.

RM: Ja.

Roe: Gerade im Menschenrechtsbereich. Man will auch nicht zu juristisch reden. Man kann einfach nicht bei jedem davon ausgehen, dass da das Verständnis auch da ist. Und es muss auch klar verstanden werden, was sind die konkreten Ziele und was kann ich jetzt mit dem Papier anfangen. Also wenn es so hoch komplex ist und man einfach nicht weiß, was sind die konkreten Schritte, die daraus folgen, dann geht das nicht mehr...

RM: Das mag sich jetzt wie eine Wiederholung Deiner Antwort anhören. Wenn Du in der Lage bist, zu sagen: „Die Leuchtturmaussage, also die zentrale Aussage unserer kommenden Strategie, die an diesem Wochenende diskutiert wird, ist ...“

Roe: ... *(längere Pause)*. Ich würde fast sagen: Profilschärfung.

RM: Hmm

Roe: Weil es da um das Profil geht. Wir sind eine Menschenrechtsorganisation, das beinhaltet eben den menschenrechtlichen Aspekt. Was viel eben mit diesem Vorantreiben des Menschenrechtssystems zu tun hat, aber eben auch die konkrete Fallarbeit. Und das ist sehr wichtig für innen, dass auch die Mitglieder der Organisation verstehen, um was geht es eigentlich. Und dies auch wieder leichter nach außen tragen können. Und dann natürlich auch in der Außenwirkung, dass die Leute auch verstehen, wir sind eine Menschenrechtsorganisation und was machen wir eigentlich. Also würde ich fast...

RM: Hmm. Habt Ihr Euch bei der Diskussion im Vorstand darüber unterhalten, dass die Strategie auch von den Mitgliedern oder auch Mitarbeitern - es gibt ja auch fest angestellte Mitarbeiter - damit die begriffen und mitgetragen werden kann, welche Bedingung muss dann erfüllt sein?

Roe: Bedingungen? ... *(kleine Pause)*... Also zum einen war – ich weiß jetzt nicht, ob das die richtige Antwort auf die Frage ist. Aber was mir da spontan einfällt ist, gerade mit dem Thema Schwerpunktsetzung hatten wir Probleme. Weil bestimmte Gruppen zu ihren eigenen Themen arbeiten, da schon ihre Expertise haben, und wenn es dann gerade kein Schwerpunktthema ist, was passiert dann? Das war mal die große Frage und das große Bedenken. Und was wichtig bei dieser Strategie war, um das auch von den Gruppen tragen zu können, ist zu sagen: „ok. es gibt diese Schwerpunkte, was heißt das aber?“ Es heißt nicht, dass jetzt die anderen Themen überhaupt nicht behandelt werden. Sondern es soll ein Leitfaden sein und jede ... da war eine große Diskussion, wie definiert man Schwerpunktthema? Wie viel Freiheit kann man der Gruppe da lassen? Weil das brauchen die und das wollen die, damit sie es mittragen. Aber wie viel ist da noch zuträglich, damit die Strategie auch wirklich umgesetzt wird. Also, das war so eine – also das war eigentlich das Hauptproblem.

RM: Ein Mittelweg dann.

Roe: Ja, genau. Also das ist ja jetzt so, dass wir sagen, jede Gruppe soll zumindest ein Schwerpunktthema behandeln. Und dann auch zu definieren, was bedeutet das für den Vorstand, die Schwerpunktsetzung? Und auch für das nationale Sekretariat?

RM: Das heißt, dieses Schwerpunktthema kann auch ein Thema sein, was in der augenblicklich geltenden Strategie nicht enthalten ist.

Roe: Nein, das nicht! Also die Schwerpunktthemen sind jetzt in der Strategie festgelegt ...

RM: Ach so, hmm.

Roe: .. aber jede Gruppe kann sich dann trotzdem mit anderen Themen befassen.

RM: Aber aus der Strategie müssen sie ein Thema auf jeden Fall behandeln.

Roe: So ja, das war vielleicht ein Kompromiss, wenn man es so sagen kann.

RM: Gut, vielleicht zum Schluss - denn wir kommen jetzt schon zum letzten Stichwort: Wenn jetzt eine Organisation, die relativ jung ist, sich gerade gegründet hat und hier und da ein paar örtliche Gruppierungen hat, wenn die anfangen würden, jetzt so eine Diskussion, ihre längerfristige Strategie oder so ein Leitbild zu entwickeln, was würdest Du denen als Tipp geben, worauf sie achten sollen.

Roe: Also erst einmal natürlich Bestandsaufnahme. Wo stehen wir? Was haben wir jetzt alles? Wer sind wir? Und dann natürlich zu fragen, wo wollen wir hin? Als was wollen wir uns verstehen? Und dann wird, glaube ich, schon mal so ziemlich klar, kann man Stärken und Schwächen analysieren. Das haben wir auch sehr stark gemacht. Das geht zu fachlichem Wissen, zu themenbezogenem Wissen bis zu einem gewissen Länderwissen, was auch immer. Und das muss dann richtig durch analysiert werden, wo da auch die Stärken und Schwächen liegen und wie man von dort, wo man ist, dahin kommt, wo man hin will. Am besten geht so etwas, glaube ich, immer mit, ... wir haben uns in den lokalen Gruppen getroffen und dann haben wir richtiges Brainstorming gemacht.

RM: Aha!

Roe: Und hatten dann auch mit Flipcharts und allem und richtig auch einen Moderatoren da. Und wir haben alles durchdiskutiert sehr lange. Und, hier ist es dann so gelaufen, dass das wohl in jeder Gruppe passiert ist und das dann eben noch Mal in diesen Workshop getragen wurde und dann ist dasselbe noch mal von diesen ganzen Gruppen diskutiert worden.

RM: Würdest Du also sagen, dass es wichtig ist für so eine Strategieguppe, auch die lokalen Gruppen mit einzubeziehen, zu fragen, mit denen zu diskutieren, „Was wollt ihr? Wo sind eure Interessen? Wie können wir das zusammenbinden?“

Roe: Ja, wobei ich denke, dass es sehr wichtig ist, auch was an die Hand zu geben. Also wie so'n Leitfaden, wie die Diskussion aussehen soll. Das hatten wir auch bekommen. Zur Stärken- und Schwächen-Analyse hatten wir so eine Matrix, die wir als Gruppe bekommen haben ...

RM: Wenn Du von wir sprichst, meinst Du ...

Roe: ... jetzt die lokale Gruppe. Als Berliner Gruppe haben wir, ... also der damalige Vorstand, da war ich noch nicht dabei und das nationale Sekretariat, hatten dann an die Gruppen eine Matrix geschickt und so eine Diskussionsanleitung. Das ist, glaube ich, schon wichtig, auch die Rolle des Vorstands. Es darf ja nicht wild diskutiert werden. Es muss sich ja an irgendetwas so ran angeln, damit die Diskussion auch ... man muss es schon ein bisschen lenken. Also komplett ohne Lenkung geht es, glaub ich, sehr daneben, dann wird...

RM: ...dann wird endlos gelabert.

Roe: Genau. Und die Gruppen sind ja sehr heterogen, mit den verschiedensten Hintergründen der Personen und auch Interessen. Und da ist es schon wichtig zu fokussieren, was sollen wir jetzt eigentlich beantworten? Und es hat uns damals sehr geholfen, dass wir eben diese Matrix hatten mit konkreten Fragen. Da haben wir uns richtig mit auseinander gesetzt. Dadurch, dass jede Gruppe diesen gleichen Leitfaden hatte, war dann am Ende auch die Diskussion insgesamt leichter.

RM: Das heißt auf deutsch, die Erfahrung, die Du als Gruppenmitglied gemacht hast, dass der Vorstand auf Euch zugekommen ist, Ideen eingegeben hat und auch den Rahmen vorgegeben hat, diese Erfahrung würdest Du jetzt als Vorstandsmitglied genauso gut heißen, obwohl Du jetzt in einer anderen Funktion bist und würdest das anderen Gruppen gegenüber auch so praktizieren?

Roe: Ja. Also die Frage, die sich bei uns auch im Vorstand immer gestellt hat, war: Wie viel Freiheit geben wir der Diskussion? Jetzt zum Beispiel auch, wie viel Raum lassen wir auch der JV zu für die Diskussion? Weil man weiß ganz genau, wenn man da jetzt vier Stunden lässt oder so, dann wird das alles vielleicht wieder aufgerollt, oder wie verkauft man das? Da sind natürlich solche strategischen Aspekte auch wieder dabei. Man muss es irgendwo leiten, aber man will natürlich auch, dass die Mitglieder genügend Gelegenheit haben, darüber nachzudenken, sich damit auseinanderzusetzen und auch ihr Feedback zu geben. Also, das ist dann eben auch so, wo man sehen muss, wie geht man das an. Also wir haben uns dann auch gedacht, durch den Workshop, der stattgefunden hatte, wo die Gruppen teilnehmen konnten und wo sie ausführlich diskutieren konnten, brauchen wir jetzt auf der JV nicht so einen großen Rahmen, weil man kann es ja auch immer wieder neu diskutieren.

RM: Ja. Dahinter steckt ja auch die Erkenntnis, wenn man den Rahmen setzt und auch ein bisschen Zeitdruck hat, dann kommt man auch schneller an den Kern der Sache.

Roe: Genau!

RM: Ja, das war's eigentlich schon. Nicht eigentlich, sondern das war es wirklich. Dir ein Dankeschön!

6) FIAN - Herr Stendel³³⁰: Juni 2006

RM: Erst einmal herzlichen Dank für die Teilnahme an diesem Experteninterview. Es soll hier um das Leitbild von FIAN gehen, um Leitbilddivisionen, um Strategien usw. Und Du bist ja jetzt quasi auf Grund Deiner Funktion als Vorstandsmitglied damit beschäftigt. Weißt Du, ob es vorher schon solche Diskussionen gab oder auch solche Strategiepapiere, die entwickelt wurden?

St: Im Detail weiß ich das nicht, aber es gab auf jeden Fall schon einmal Ansätze so zur Prioritätensetzung, Themen zu kategorisieren, also um Kriterien aufzustellen, wonach man dann eben Themen einordnet und gewichtet und guckt, wo man dann die Prioritäten drauflegen sollte. Das haben wir dann teilweise auch eben wieder als Grundlage verwendet in den Anfangsstadien dieses Strategiepapiers. Da haben wir diese alten Papiere wieder hervor gekramt und haben auf der Grundlage dann weitergearbeitet.

RM: Ach so. Und wie lange ...

St: Ein paar Jahre ist das her.

RM: Und wie lange waren die gültig? Weißt Du das?

St: Ich weiß nicht, ob das zum Abschluss gebracht worden ist.

RM: Ach so.

St: Also was ich dann gesehen habe, war dann wirklich dieses Kriterienraster auf der X-Achse und dann eben die Themen auf der Y-Achse und dann eben eingetragen Kriterium und Thema, wie da jeweils die Bewertung ist. Das haben wir dann eben auch als Grundlage genommen für die - ja für jetzt das Strategiepapier. Aber soweit ich das mitbekommen habe, ist das nicht zu Ende geführt worden, dieser Prozess.

RM: Und was war jetzt der Anlass für das jetzige Strategiepapier.

St: Zwei Punkte eigentlich. Einerseits eben eine recht breite Wahrnehmung. Da hatten wir auch eine Diskussion auf der Jahresversammlung vor zwei oder drei Jahren. Dass eben eine Wahrnehmung da war, dass wir halt zu sehr eine Themenorganisation werden mit zu vielen Themen und dadurch eben das Profil von FIAN zu verschwommen wurde. Dass man einmal gar nicht mehr klar sagen konnte, wofür FIAN eigentlich steht und was FIAN inhaltlich macht. Und da war es dann eben ein Anliegen, das Profil wieder zu schärfen, damit man auch in der Öffentlichkeit besser auftreten kann. Dann gab es da auch noch einen materiellen Aspekt, dass wir eben mit unseren Ressourcen mehr haushalten müssen als früher, weil eben die Projektmittel nicht mehr so üppig fließen wie es früher der Fall war. Und dass man da eben auch gucken muß, wo man seine Prioritäten drauflegt.

RM: Ja ...

St: Und was gerade auch die Themen angeht, war eben auch nicht nur die Vielfalt der Themen, sondern eben auch die Wahrnehmung, dass FIAN zu sehr eine Themenorganisation geworden ist, sowie es sich in der öffentlichen Wahrnehmung nach außen projiziert und ein bisschen weg von dem Eigentlichen einer Menschen-rechtsorganisation.

RM: Hmm. Und gab's einen besonderen Grund, warum Du jetzt mit dabei bist? Hat Dich irgendjemand vorgeschlagen, oder hast Du Dich selber vorgeschlagen?

St: Na ja, also es ist ja ein Gesamtvorstandsprozess, und der ist ja sozusagen in zwei Stufen gelaufen. Also es gab ja eben das erste Papier, was letztes Jahr verabschiedet worden ist von der JV und das hat eben auch einen fast einjährigen Vorlauf, und da war ich nur sozusagen als normales Vorstandsmitglied dabei. Da hat jemand anders die Federführung, das Papier, also die ganzen verschiedenen Kommentare zusammenzuführen. Und das haben wir versucht, redaktionell in eine Form zu bringen. Und das Ziel war eigentlich gewesen, das auf der letzten JV schon zum Abschluss zu bringen. Das war aber nicht so 100% konsensfähig bzw. es ist eben angenommen worden, aber

³³⁰ Name anonymisiert

eben auch mit Arbeitsaufträgen noch versehen worden, dass einige Dinge eben noch weiter diskutiert werden mussten. Insbesondere der dritte Schwerpunkt eben. Und dann hab` ich dann eben halt gesagt o.k., treib ich das diesmal jetzt voran. Und ja...

RM: Hast gesagt, ich hab Zeit und ...

St: Genau...

RM: ... ich würde das gerne machen und die anderen haben dem zugestimmt.

St: Genau.

RM: Wenn Du Dich selber - nehmen wir mal an, Du würdest jetzt neben Dich treten und müsstest Dich quasi einschätzen. Was sind Fähigkeiten von Dir oder Kriterien, bei denen Du sagst „Die sind gut, damit ich mich an diesem Prozess beteilige“?

St: Also ich denke, ich kann sehr gut strukturiert denken und Dinge in Struktur bringen. Ich habe ein Auge für Details und arbeite auch gerne auf der detaillierten Ebene und habe, denke ich, auch ein recht gutes Gedächtnis, so dass ich eben immer ziemlich gut im Kopf habe, wie so die Diskussionsverläufe waren. Und ich kann dann eben die Sachen, die schon früher diskutiert worden sind, dann eben in den neuen Kontext auch wieder einbringen.

RM: Ja. Wenn Ihr jetzt noch jemand weiteres hinzu nehmen würdet in Euren Vorstand, der da mitarbeitet für diese Entwicklung, was würdest Du sagen, muss der an Mindestvoraussetzungen mitbringen, mindestens!

St: Phhh... Er oder sie müsste sich schon ziemlich gut bei FIAN auskennen, also schon mehrjährige Erfahrung mit FIAN-Arbeit haben, weil sich ja wirklich der ganze Rundumschlag dieses Strategiepapieres - sozusagen alle Themen durch und neu anordnen. Und da muss man schon einen entsprechenden FIAN-Hintergrund haben, um das auch entsprechend einordnen zu können.

RM: Hmm. Ja.

St: ... (*längere Pause*) Ja und kommunikationsfähig muss man sein, also dass man eben verschiedene Standpunkte dann auch zusammenbinden kann und miteinander vermitteln kann, weil das Papier soll ja von der ganzen Sektion dann getragen werden. Und klar, wenn man Schwerpunkte setzt, ist dann eben die Situation, dass einige Leute ihre Steckenpferde haben und andere Leute ein anderes Steckenpferd. Und wenn man das Steckenpferd von den einen nicht zum Schwerpunkt macht, dann sind die beleidigt. Und das muss man eben alles miteinander vermitteln können.

RM: Ja. Und es muss dann Gemeinsames sein.

St: Genau.

RM: Und wenn Du jetzt, sagen wir mal, insgesamt die Sitzungen an Dir vorbeiziehen lässt, wie war so die Stimmung und die Arbeitsatmosphäre bisher?

St: Hmm. ... (*kurzes Nachdenken*) Also zunehmend besser so wie das Papier auch immer besser geworden ist. Also im Vorstand ist immer eine sehr kooperative Atmosphäre. Es ist eigentlich ziemlich alles problemlos gelaufen, weil man ja auch sowieso eine enge Zusammenarbeit hat und daher auch leicht auf ein gemeinsames Verständnis von Dingen kommt. Die Konflikte fingen dann an, als wir dann angefangen haben, das Papier dann in die Sektion insgesamt zu tragen. Weil dann fing eben dieses Problem mit den unterschiedlichen Steckenpferden und Lieblingsthemen an. Und das ist auch schon interessant, wie es wirklich an Formulierungen hängt: Dass man über Dinge hinschreibt und denkt, dass es klar ist, was damit gemeint ist, de facto aber viele Leute es aber vollkommen anders verstehen.

RM: Ja.

St: Also ein Hauptpunkt war dabei z.B. die Frage „Was heißt jetzt Schwerpunktsetzung?“ Und die Intention war eigentlich und stand auch eigentlich im ersten Entwurf schon drin, dass

Schwerpunktsetzung jetzt kein ausschließliches Kriterium ist, sondern dass auch Themen, die nicht Schwerpunktthemen sind, aber trotzdem weiter bearbeitet werden, nur eben nicht so intensiv. Aber das hat schon zu ziemlicher Besorgnis erst Mal gesorgt, dieser Begriff Schwerpunktsetzung. Und es war dann schon bei vielen Leuten die Frage „Ja und die anderen Themen, die fallen jetzt hinten runter, oder wie?“ Und das war gar nicht so einfach, dieses gemeinsame Verständnis her zukriegen, was das nun heißt „Schwerpunktsetzung“. Das war eben auch eins der großen Diskussionsthemen auf der letzten Jahresversammlung letztes Jahr, was das eben jetzt heißt. Und es gab da verschiedene Diskussionsstadien, erst mal vorstandsintern, dann wurde es an die Gruppen verschickt, und dann gab es einen Strategieworkshop.

RM: Stimmt, von dem war heute schon mehrfach die Rede.

St: Ja, es gab da zwei Phasen und jedesmal einen Strategieworkshop. Erstmal der Strategieworkshop letztes Jahr, dann fingen eben die Konflikte an und die unterschiedlichen Verständnisse prallten aufeinander. Und dann die Jahresversammlung, die war dann schon sehr kontrovers. Also da hatte man sich auf dem Strategieworkshop wieder auf ein gemeinsames Verständnis durchgerungen und dann auf der Grundlage das Papier überarbeitet und dann wurde es noch mal in einen anderen Personenkreis rein getragen auf der Jahresversammlung. Und da ging die Diskussion eben wieder von vorne los und mit den unterschiedlichen Interessen und Verständnissen und das war dann schon eine sehr intensive Diskussion letztes Jahr, teilweise auch sehr emotional geführt. Und wurde dann im nachhinein aber - wir haben dann zum Abschluss der JV eine kleine Evaluation gemacht - wurde aber dann durch die Bank eigentlich als sehr positiv bewertet. Also dass überhaupt so strategische Themen auf diese Art und Weise diskutiert werden auf einer Jahresversammlung in einem offenen Forum, wie es dann auch gelaufen ist ...

RM: Das war früher nicht so?

St: Nee, also ich bin noch nicht so lange bei FIAN dabei. Also ich bin seit vier Jahren dabei und war vor drei Jahren das erste Mal auf der Jahresversammlung.

RM: Du hast es aber so wahr genommen, als wenn das jetzt relativ neu so ist.

St: Das war das, was ich von den anderen Leuten da gespiegelt bekommen habe. Also nach dem Motto, es ist ja wirklich gut, dass wir jetzt in diesem Forum hier mal so über so grundsätzliche Themen diskutieren. Daraus schließe ich dann, dass es früher wohl nicht so der Fall war. Ja und auf der Jahresversammlung davor, vor drei Jahren, hat es auch noch einmal ziemlich geknallt wegen einiger – also jetzt nicht strategisch-inhaltlicher, aber einiger Entscheidungen, die der Vorstand eben nicht so konsultativ getroffen hatte. Naja. Und dann fing eben die zweite Phase an und da haben sich diese ganzen Konflikte eben zunehmend in Luft aufgelöst, kann man sagen. Man hat dann zunehmend ein gemeinsames Verständnis davon entwickelt durch diesen Prozess. Wir haben dann erst einmal im Vorstand das Papier noch einmal überarbeitet, dann wieder an die Gruppen geschickt und dann eben noch einmal im zweiten Strategieworkshop jetzt vor ein paar Monaten. Und wir bekamen auch gleich am Anfang von diesem Workshop ein Feedback von den anderen Teilnehmerinnen. Also die erste Version von der ersten Fassung, die sei ja wirklich noch sehr diskussionsbedürftig gewesen. Aber jetzt die überarbeitete Fassung, die wir dann dem Workshop gegeben haben als Vorstand, das war wirklich weitestgehend dann auch konsensfähig gleich schon unter den Workshopteilnehmerinnen. Und ..

RM: Da hätte man sich den Workshop ja fast sparen können.

St: Nee, nee, nee. Es ist dann noch sehr viel gute Arbeit geleistet worden an der sprachlichen Fassung. Also es ist jetzt noch mal richtig umsortiert hier von der Struktur her. An den Inhalten ist nicht mehr soviel gemacht worden. Aber die sprachliche Fassung ist noch mal sehr stark verbessert worden dadurch, denk ich. Und das war auch eben dieser Punkt, dass dann wirklich klar formuliert ist, was man meint und dass es auch allgemein so verständlich ist und auch allgemein so verstanden wird, wie man es eigentlich meint. Naja, und jetzt auf der JV erleben wir ja, dass eigentlich die Substanz überhaupt nicht mehr in Frage gestellt worden ist, sondern der Hauptstreit jetzt eigentlich darum geht, ob man jetzt Bergbau- oder Rohstoffgewinnung sagt. Und das ist schon eigentlich eine ganz angenehme Atmosphäre.

RM: Das ist für Dich sicher auch ein Indiz, dass das Grundverständnis eigentlich da ist.

St: Genau! Und dass man eigentlich einen allgemeinen Konsens hat, was man eigentlich inhaltlich will. Und. Ja, wenn man dann eine halbe Stunde über so ein Thema diskutiert...

RM: Gab es in diesem Entwicklungsprozess, entweder von Euch geplant oder auch ungeplant, Einflussnahme von außen?

St: Du meinst jetzt von FIAN-Externen?

RM: Ja, zum Beispiel. Entweder, dass Ihr Euch einen Berater gesucht habt, oder daß vielleicht aus der Mitgliedschaft sich jemand bei Euch beschwert hat oder wer angerufen hat und gesagt hat: „Mensch, Ihr müsst das und das machen und wehe, wenn nicht – was weiß ich, oder solche Dinge?“

St: (Pause)... Eehm...

RM: Oder wie gesagt, international?

St: Ja, ja ja. Es gab da verschiedene Punkte. Also es gab auch früher schon mal, bevor ich im Vorstand war, eine Kommunikationsberatung mit einer Kommunikations-agentur. Die hatten wir, glaube ich, geschenkt bekommen. Irgendwie als Preis gewonnen oder ... in dem Projekt war das mit drin und dann extern finanziert. Aber wobei das mehr so auf Corporate Identity abhob und zum Corporate Design beitragen sollte...

RM: ...und nicht inhaltlich

St: ...nein nicht zu den inhaltlichen Themen. Aber das hat dann möglicherweise auch noch mit rein gespielt, wie man sich nach außen eben darstellt. Es gibt natürlich auch Strategiediskussionen auf der internationalen Ebene und ... Wir hatten uns dann, als wir mit der ersten Fassung des Strategiepapiers angefangen haben, auch erstmal die Strategiepapiere von der internationalen Ebene vorgenommen, was da die Schwerpunkte sind und was wir da für uns übersetzen können. ... (kleine Pause) War dann aber letztendlich, glaub' ich, nicht so einflussreich, sondern die Deutsche Sektion ist eigentlich immer recht eigenständig mit dem, wie sie ihre Themen besetzt. Und wir haben dann auch eine ganze Reihe von Themen, das Blumenthema z. B., das international eigentlich gar keine Rolle spielt, bei uns aber eine sehr große Rolle ...

RM: Ach, das ist also ein ganz spezielles Thema?

St: Ja, genau. Und dann, wenn man das noch unter Einflussnahme fassen will, wir hatten, weil wir eben gesehen hatten, dass es wahrscheinlich eine recht kontroverse Diskussion werden würde, auf der letzten Jahresversammlung eine externe Moderatorin, um da jemanden zu haben, der da Abstand von diesem ganzen Prozess hat, um das neutral moderieren zu können, anstatt dass das jemand von uns macht. Deren Moderationsstil hat dann allerdings auch ein sehr geteiltes Echo hervorgerufen. Von einigen Leuten als zu billig empfunden wurde.

RM: Ach so, die hat das ganz strikt gemacht?

St: Ja.

RM: Gut, das war ja auch keine inhaltliche Sache, sondern es ging ja um den Stil der Auseinandersetzung.

St: Ja, ja!

RM: Wenn Du Dich jetzt noch mal an den Anfang erinnerst, die Diskussionen, die ihr gehabt habt: Gab es bestimmte Grundsätze oder Ziele, die Du im Kopf hattest, wo Du gesagt hast „Mensch, das ist mir aber wichtig, das möchte ich aber, dass das unbedingt mit reinkommt?“

St: Phhh (pustet Luft aus) ... Also, ich glaub, ich bin da recht offen an diesen Prozess ran gegangen. War ja auch gerade vollkommen neu im Vorstand, als dieser Prozess dann losgegangen ist. Und ... na ja, eigentlich so ganz witzig, eher umgekehrt. Also ich hatte früher eigentlich 'ne Vorliebe für das Goldthema, weil ich eben eigentlich aus der Umweltecke komme, von meinem eigentlichen Hintergrund her. Und Gold ist eben das Thema, wo man auch am stärksten Umweltbezüge hat, mit Zyanidgebrauch, Wasserverseuchung und Landschaftsvergiftung, ja. Aber das war dann eigentlich

ziemlich schnell Konsens im Vorstand und dann auch von mir so mitgetragen, dass das eins der Themen ist, das wir etwas niedriger hängen wollen in Zukunft. Wo ich eigentlich vorher gesagt hätte, das ist etwas ... Also, ich bin eigentlich auch mit in den Vorstand gegangen, um eben dieses Thema zu bearbeiten und zu gucken, ob man sozusagen Umweltaspekte bei FIAN stärker machen kann. Aber da bin ich ziemlich schnell dann vollkommen von weg und dann eben auch auf diese allgemeine Linie eingeschwenkt, dass es viel wichtiger ist, das Kernmandat, also die kern-menschenrechtliche Arbeit von FIAN zu stärken.

RM: Also, Du hast Dich letztendlich da auch offen gezeigt für Diskussionen, die mit einer Einigung auf ein gemeinsames Verständnis hin endet.

St: Ja.

RM: Gut. Dann ist die Frage nach der Durchsetzung dieses Themas schon erledigt. Wenn jetzt jemand hier rein käme und Du solltest dem in eineinhalb Minuten – im Fernsehen heißt es immer „Eine Minute dreißig!“, mehr Zeit hat man nicht - die Hauptinhalte Eures jetzigen Strategieplanes sagen, welche Stichworte würdest Du ihm sagen?

St: FIAN nimmt sich für die nächsten zwei Jahre vor, die Arbeit am Kernmandat ganz stark in den Fokus zu rücken, also d.h. die Arbeit an konkreten Fällen von Menschenrechtsverletzungen und der Versuch eben, diese Fälle zu beheben, dort wieder für Gerechtigkeit zu sorgen und eben das Menschenrechtssystem zu stärken. Und wo es da noch offene Lücken gibt wie z.B. das Problem, dass es eben keine internationale Klagemöglichkeit gibt, wollen wir das stärker zu bearbeiten. Dann wird FIAN thematisch einen Schwerpunkt auf die Themen „Agrarreform“ und die „Rechte von Arbeiterinnen im Blumensektor“ in südlichen Ländern legen. Und noch ein ganz klarer Fokus ist die Stärkung der Organisation an sich, d.h. Zuwachs von Mitgliedern, stärkere Vernetzung der einzelnen Organisationsteile, also der lokalen Gruppen, Nationalsekretariat, Arbeitskreise und Vorstand. Dass da die Kommunikationszusammenarbeit besser wird, dass die Pressearbeit besser wird und ausgebaut wird. Und dass wir auch finanziell stärker auf eigenen Beinen stehen als dies bisher der Fall ist. Dass wir ein bisschen weg kommen von der sehr starken Abhängigkeit von externen Mitteln und unsere eigene Mittelbasis stärken.

RM: Das ist schon ein anspruchsvolles Programm.

St: Ja.

RM: Und wenn jetzt noch wieder eine andere Person hinzu genommen werden sollte, die mit Euch den Strategieplan erarbeitet und Du müsstest sagen, der oder die müsste mindestens folgendes Kriterium erfüllen, um an einem solchen Strategieplan mitzuarbeiten, was für ein Kriterium müsste der erfüllen?

St: Hatten wir die Frage vorhin nicht schon einmal?

RM: Nee. Doch, stimmt, die hatten wir vorhin schon mal.

St: Ja.

RM: Da war ja Deine Antwort, dass Du gesagt hast, der muss auf jeden Fall länger bei FIAN sein...

St: Genau

RM: um FIAN zu kennen und ...

St: ... um vermitteln zu können.

RM: ...und um vermitteln zu können. Genau, diese beiden Funktionen.

St: Ja, ja.

RM: Und wenn Du den Strategieplan jetzt noch einmal ganz konzentriert in einer sogenannten Leuchtturmaussage deutlich machen würdest, an der kann man immer FIAN erkennen kann, welche Aussage wäre das?

St: FIAN tritt dafür ein, dass international das Recht sich zu ernähren umgesetzt wird, dass das Menschenrechtssystem gestärkt wird und dass es als ideales Fernziel eben keine Fälle von Menschenrechtsverletzungen mehr gibt.

RM: Und als zentrales Menschenrecht das Recht auf Nahrung. - Habt Ihr Euch im Vorstand darüber unterhalten, wie dieser Plan aussehen muss, damit die Mitglieder ihn auch verstehen und ihn akzeptieren.

St: ... (Pause)

RM: Habt Ihr Euch darüber Gedanken gemacht?

St: Hmm. Naja, er hat ja diese Herleitung in der Einleitung also wo wir historisch herkommen und was eben jetzt die neuen Herausforderungen sind. Und das eben als Hintergrund auszubauen, um darauf hin zu leiten, was eben vor diesem Hintergrund und diesen Herausforderungen die neuen Antworten sein müssten. Und wo wir eben jetzt Prioritäten setzen müssen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Naja, und zentrales Mittel, um das allgemeine Verständnis herzustellen und dass es allgemein mitgetragen wird, war eben dieser konsultative Prozess. Also wir haben eben erstmal unser Verständnis aufgeschrieben, wie es sein sollte. Und das haben wir dann sozusagen der Sektion zum Fraß vorgeworfen und in einem iterativen Verfahren mit diesen verschiedenen Workshops und den verschiedenen Schleifen, dann eben ein immer größeres gemeinsames Verständnis hergestellt.

RM: Und das hat sich letztendlich vom Text auch noch mal verändert dadurch.

St: Ja. Also das Papier, das wir dann hoffentlich morgen verabschieden werden, ist fundamental anders, als der erste Entwurf, den wir Anfang 2005 in die Sektion gegeben haben. Also sowohl von der Struktur hat sich einiges geändert als auch vom Inhalt. Also dieser Prozess hat richtig Spuren hinterlassen.

RM: Und wenn jetzt eine Organisation, die noch relativ jung ist, sagen würde „Ja, wir wissen jetzt, wir haben unsere ersten Erfolge, aber wissen jetzt gar nicht, wo wir weitermachen sollen...“ welche Tipps würdest Du einer solchen Organisation geben, um ein Leitbild oder einen neuen Strategieplan zu entwickeln?

St: Ja, also erstmal muss man das Ziel klar haben. Also was will man eigentlich erreichen als Organisation, also das, was man durchsetzen will. Und dann muss man im zweiten Schritt eben das Umfeld analysieren. Also ... wer sind die Gegner, die der Zielerreichung entgegenstehen? Wer sind potentielle Verbündete oder wer ist neutral? Oder wen könnte man möglicherweise zum Verbündeten machen?

RM: Und wo kriege ich Geld dafür her?

St: Genau.

RM: Ja, damit sind wir schon am Ende. Dann meinen herzlichen Dank, dass Du Dich zur Verfügung gestellt hast

7) IPPNW – Herr Krämer³³¹: August 2006

RM: Ja, zunächst einmal herzlichen Dank, dass Sie sich zur Verfügung stellen für dieses Interview zum Thema „Leitbild bei IPPNW“. Können Sie zu Beginn vielleicht mal in Ihren eigenen Worten sagen, was so die Kernpunkte des Leitbildes oder der Vision von IPPNW sind?

Kr: Ich glaube, da muss ich eigentlich weit ausholen. In die Historie deswegen zurückgehen, weil ich ja als ein „ost-sozialisierter“ - wie man das so schön sagt – Mediziner einen anderen Zugangsweg hatte als ihn die Bundesdeutschen hatten. Allerdings an dem Punkt verbinden sich dann die beiden Zugangswege ganz organisch... und dann sind wir auch beim Leitbild. Denn das, was ab 83 in der internationalen Politik, Rüstung, Nachrüstung, SS 20, Pershings usw. in der Debatte lief, war einfach die Erkenntnis, dass ein atomares Kriegsgeschehen medizinisch nicht in irgendeiner adäquaten Weise behandelbar ist.

RM: Hmm.

Kr: Und dass die gesamte Friedensbewegung in der Welt seitens der Ärzteschaft den zusätzlichen Impetus vielleicht bräuchte, dass eine medizinische Lösung solcher Art von internationaler Konflikte undenkbar, unvorstellbar ist, alles bis hierhin Vorstellbare in einem konventionellen Krieg einfach bei weitem übersteigt und insofern eine friedenspolitische Herausforderung für diese Berufsgruppe sich damit formulieren lässt. Und das schien mir oder schien uns im Osten, insbesondere glaube ich, auch eine Möglichkeit zu sein, diese erstarrten Feindbilder, Blöcke ein bisschen aufzuweichen und darauf hinzuweisen, dass also vertrauensbildende Maßnahmen und Dialoge nicht nur sinnvoll, sondern überlebensnotwendig sind.

RM: Hmm.

Kr: Und insofern fanden viele Ärzte sicher, und andere medizinische Berufsgruppen, die Entstehung einer solchen internationalen Ärzteorganisation, die in erste Linie gegen den Atomkrieg, aber im weitesten Sinne natürlich gegen jegliche Art von Kriegspropaganda, Feindbildproduktion und diese Form von Klischeebildung auftrat, wirksam zu unterstützen. Und im Osten wurde das dann so mit einem großen Guss gemacht. Wer also in der Gewerkschaft war, wurde automatisch aufgefordert, das zu unterzeichnen und war dann IPPNW-Mitglied, ohne dass es in irgendeiner Weise eine persönliche Herausforderung darstellte...

RM: Ach ja?

Kr: ... sondern im Gegenteil. Wenn man sich dann, wie ich das gemacht habe, versuchte zu engagieren, dann bekam man von irgendwelchen Subalternen ..

RM: Das hieß damals auch nicht so? Oder hieß es ...

Kr: ... das hieß auch schon IPPNW, Sektion der Deutschen Demokratischen Republik. Sowie das eine bundesdeutsche Sektion, also ...integriert im internationalen Dachverband war. Und wir haben da also 'ne offizielle Sektion gehabt und dann irgendwann die sogenannten dissidentischen Ärzte, die sich versuchten, immer in dieser offiziellen Sektion auch Gehör zu verschaffen. Und das war dann so'n bisschen Demokratieprozess bei uns, um einfach an den Strukturen zu partizipieren.

RM: Hmm.

Kr: Und letztlich zum Beispiel auch das Thema - damit ist der zweite Schwerpunkt auch benannt – die Risiken der Atom-Technologie auch im friedlichen Nutzungsbereich aufzuzeigen bis hin eben zu diesem unglückseligen Zwillingsspaar von Atomwaffengefahr und der nuklearen Energiegewinnung.

RM: Ja, ja.

Kr: Das war im Osten verpönt. Wir haben ja noch in Stendal und in Greifswald Atomreaktoren im Aufbau gehabt bzw. Greifswald und Lubmin liefen schon. Und das war von der offiziellen Sektion als „Nicht-Thema“ angesehen worden, während wir dissidentischen Ärzte meinten, das gehört dazu. Und so sind wir eigentlich dann 1990 mit 'ner eigenen Sektionsgründung im Osten, wo wir uns dann emanzipierten von den Altvorderen, die diese offizielle Sektion darstellten. Und dann haben wir um 92 tatsächlich in Kassel hier die Fusion auf „Augenhöhe“ gemacht. Und dann bin ich jetzt beim dritten Schwerpunkt - und wenn es um Leitlinien, Leitbilder und inhaltliche Vorstellungen geht - dann ist es eigentlich so eine Art Dreiklang, nämlich Ärzte gegen

³³¹ Name anonymisiert

Atomkriegsgefahr, Atomwaffen, mit allen politischen Implikationen von Krieg im weitesten Sinne, Ärzte gegen die gefährliche Nutzung der Kernenergie als ein Aspekt von Atom ... und als drittes: Das war der Aspekt, den die Ärzte aus dem Osten - sag ich jetzt mal - einbrachten, „Ärzte in sozialer Verantwortung“, weil uns auch klar war, und wir das benennen wollten, dass mehr Gerechtigkeit in der Welt als hoher Anspruch ... vielleicht auch vor dem Hintergrund der Kirche und viele Ostärzte waren ja auch in einem kirchlichen Umfeld...

RM: Hmm, hmm...

Kr: ... aus diesem dissidentischen Kreis insbesondere – unter der Überschrift des Konziliarprozesses, also Frieden, Gerechtigkeit und Erhaltung der Schöpfung oder Erhaltung der Umwelt, auch so ein Dreiklang mit leitmotivischem Charakter, gefunden haben. Und insofern haben wir eben diesen Aspekt „Ärzte in sozialer Verantwortung“ als sehr umfassend noch zusätzlich eingebracht. Und seitdem heißt diese Deutsche Sektion und damit sind eigentlich Sicherheit und Frieden ..., ne?

RM: ... Ja. Das ist ja eine Veränderung oder 'ne Ergänzung zu den Anfängen. Wann hat diese Veränderung begonnen? Wann ungefähr?

Kr: Begonnen hat es eigentlich mit den ersten offiziellen Gesprächen. Vorher waren es ja persönliche Bekanntschaften und Begegnungen zwischen Ost- und Westkolleginnen und -kollegen 1990, und satzungsgemäß sind die – ich glaube, das ist richtig - 1992 auf dem Vereinigungs-Mitglieder-Versammlungstag in Kassel beschlossen worden. Letztlich lehnte es sich ein bisschen, ohne dass wir uns dessen bewusst waren, diejenigen die das also wünschten und daraufhin arbeiteten, an die Namensgebung der amerikanischen IPPNW an. Die nannten sich immer schon „Ärzte in sozialer Verantwortung“, ...

RM: Ach ja!

Kr: „Physicians for social responsibility“ und auch die Schweizer Sektion ist schon lange „Ärzte in sozialer Verantwortung“.

RM: Dann war das auch ein Anlass mit, sich auch auf der internationalen Ebene der, dem anzupassen?

Kr: Würde ich nicht glatt bejahen, weil ich denke, das sind nach meinem Wissen die beiden einzigen größeren Sektionen, die diesen Namen bisher trugen. Es war aber ein Anlass, sich mit der Themenausweitung oder mit dem Durchleuchten von mehr Hintergrund als nur Kampf gegen atomare Rüstungsgefährdung auseinanderzusetzen. Und das war einfach ein internes Weiterdebattieren: Was gehört jetzt alles dazu? Also Menschenrechtsfragen, Frage Asyl und Flüchtlinge und der medizinischen Versorgung in Deutschland? Eeh, ja ...

RM: Und so, wie Sie darüber berichten, waren Sie ja auch mittendrin in dieser Debatte?

Kr: Ja, ich würde mich nicht als ein federführender Debateur im großen Plenum empfinden. Das waren wahrscheinlich mehr die Wandelhallengespräche und Lobbygespräche und die persönlichen Kontakte, die vielfältigen persönlichen Begegnungen, die da stattfanden.

RM: Aber was war denn für Sie persönlich der Grund, sich an dieser Debatte zu beteiligen, ob nun im Zentrum oder im Plenum, ist ja egal? Aber was waren Ihre persönlichen Gründe dafür?

Kr: Letztlich politische Überzeugung und die Tatsache, dass eigentlich zu meinen, zu meinem Katalog, zu meinem Kodex von ... Ansichten über Welt, Menschen und da wo wir als Individuen und Gruppen uns einbringen können, klein, möglicherweise auch mit einem politischen Anspruch an etwas größere...

RM: Ja.

Kr: ... meine persönliche Lebensphilosophie, Weltanschauung, um es so zu sagen. Es geht um Frieden, Gerechtigkeit und den Erhalt unserer Umwelt oder der Schöpfung und unsere kleinen Bausteine, die wir leisten können. Und die wir nur leisten können, wenn wir also uns als Gruppe so in Deutschland entwickeln und auch die Kraft einer größeren Gruppe dahinter dann steht, mit dem Potential, den Ideen und anderem.

RM: Und gab es, außer dass Sie das persönlich für sich als wichtig empfunden haben, auch Vorschläge von außen, dass Kollegen von Ihnen oder aus dem Vorstand oder sonstwie aus der Vereinigung, jemand Sie vorgeschlagen hat?

Kr: Sie meinen jetzt für ...

RM: ... so nach dem Motto: Misch' Dich da ein! Mach Du da mit! Du hast die und die Kompetenz ...

Kr: Sowohl als auch. Ja... durch meine Regionalbindung von Kollegen, Freunden gab es das dann schon. Es war nicht nur mein Ureinigstes. Also ich hab' eins gemacht, das war noch zu DDR-Zeiten. Da habe ich in unserem Krankenhaus und in dem Kreis der Kollegen, die da waren, ein-, zweimal thematische Vorträge zu Themen dieser Themenpalette gemacht. Und das wurde dann natürlich politisch auch zur Kenntnis genommen von den Leuten, die da was zu sagen hatten von SED und Kreis- und Bezirksebene. Und dann hat man versucht, aus der Not eine Tugend zu machen, indem man mich versucht hat, einzubinden, zu neutralisieren im regionalen Leitungsgremium der Ärzteorganisation. Das waren aber alles offiziell wohlbestallte Leute aus einem bestimmten Raster, auch proporzmäßig zusammen-gesetzt. Und als ich dann nach einer Bedenkzeit, die ich auch mit meinen Freunden und nächsten Kollegen mir ausbedungen hatte, dann ja gesagt habe und gesagt, gut, okay, ich empfinde mich jetzt sozusagen als auch von meinen unmittelbaren Kollegen und Freunden deligiert oder mit Mandat ausgestattet, das zu machen. Alleine hätte ich es nicht gerne machen mögen.

RM: Ja.

Kr: Da wurde dann auch nach einigen Wochen und Monaten mir bedeutet auf Rückfrage „Ich hab' da was gehört, irgendwie gibt's da mal 'ne Zusammenkunft oder muss man ...“ - „Ja, es tut uns leid, aber die Bezirksleitung der SED hat klar gemacht, also wir dürfen uns nicht einfach korrumpieren, das geht nicht, da gibt es politische Bedenken.“ Also ich will damit sagen, einerseits habe ich mich selber ein bisschen raus gewagt ...

RM: ... ins Spiel gebracht.

Kr: ... andererseits habe dann andere auch gesagt „Okay, mach das mal! Es findet unsere Zustimmung...“ Aber dann bin ich also zu DDR-Zeiten auch wieder geblockt worden ...

RM: ...zurückgezogen worden.

Kr: Zurückgezogen worden. Also das war 95, als ich das erste Mal, glaube ich, für den Vorstand kandidiert habe, ja..., da gab es also ein entsprechend gutes Wahlergebnis. Und dann bin ich immer wieder auch ermutigt worden Mach' weiter und bring' Dich da ein!“ usw. Das habe ich also vier Jahre gemacht dann.

RM: Sich an so einer Debatte zu beteiligen, ich formuliere das jetzt mal etwas zugespitzt, bedeutet ja, dass man das ja auch können muss, sich an so einer Debatte zu beteiligen. Es gibt sicherlich Kollegen, wenn Sie an die denken, dann würden Sie sagen „Nein, der kann das nicht!“ oder „Der wird das nicht machen.“ Aber jetzt mal die positiven Kompetenzen, die man braucht, um sich an so einer Debatte zu beteiligen. Welche wären das? Was muss man da mitbringen?

Kr: Das erscheint mir fast ein bisschen wie Eulen nach Athen tragen. Das wissen Sie wie ich, dass man zunächst mal natürlich ein gewisses Maß an inhaltlichen Sachkenntnissen benötigt.

RM: Ja. Natürlich.

Kr: Dass man da einen Fundus hat, ausreichend, einfach die Fakten weiß und sie auch im Zusammenhang vortragen kann. Andererseits bedarf es natürlich auch emotionaler Qualitäten, dass man das entsprechend mit Gefühl füllen kann und auch zeigen kann, dass man da nicht nur etwas herunter betet. Ein Kodex muss etwas sein, was einem selbst auch wichtig ist,

RM: Ja...

Kr: ... dass sozusagen der Funke da ist und man dafür ein bisschen brennt, um nicht zu sagen, begeistert ist. Es muss eine Authentizität dahinter stecken. Also es muss eine Ich-Übereinstimmung in dem, was man sagt und wie man es sagt, in der Person, die agiert, sein. Und es muss natürlich auch eine Präsenz da sein. Also man kann nicht nur mal auftauchen und 'ne große Schau abziehen. Und dann, wenn es um die Umsetzung von konkreten Aufträgen oder Detaildingen geht und Papierkrieg ist, ... Präsenz heißt dann eben auch, stetig sein und verlässlich sein. Wenn man das so eine Zeit lang auch zeigt, dann denke ich, kommen schon die Kriterien zusammen, die man da zeigen sollte.

RM: Hm.

Kr: Und sicher gibt es dann Leute, die sind nicht so extrovertiert, dass sie sich da überhaupt im Plenum oder ans Mikrofon stellen mögen. Sei es, das sie rhetorisch das sich nicht so zutrauen, oder dass sie irgendwo dann doch nicht ausreichend themenbezogene Kenntnisse haben.

RM: Ja, ja.

Kr: Gibt es sicher auch genug Leute, die reden dann trotzdem. Viele sagen wenig, aber...

RM: Hmm, klar. - Wenn Sie sich erinnern, wenn es im Vorstand oder auch anderen Gremien um die Zukunft, um Visionen oder um das Leitbild für IPPNW ging, in welcher Atmosphäre spielten sich diese Diskussionen, diese Gespräche ab?

Kr: Ich habe immer als sehr wohltuend empfunden, dass die Atmosphäre im Vorstand fair war, dass man vor allem zuhörte zunächst mal und dann wirklich abgewogen und diskutiert hat. Und was für mich als ostsozialisierten – neben vielen anderen Erfahrungen – ein Zugewinn gewesen ist, ist die Tatsache, dass es erstaunlicherweise häufig so war – man hat ja eigentlich ein klares Bild: So muß das jetzt gelöst werden das Problem oder so soll es formuliert werden. In einer Runde von 10 Leuten fanden sich über eine halbe Stunde hinweg dann immer noch wieder zusätzliche Argumente oder Aperçus oder Neuformulierungen, die einem dann noch besser erschienen. Ich muß sagen, es war also ein permanenter Lernprozess, dass das, was man zunächst mal vielleicht als Überzeugung ansah, noch längst nicht das Ende der Debatte sein musste. Dass das also durchaus eine Dynamik hatte und ...

RM: ... produktiv war..

Kr: ... und man nach einer halben Stunde doch noch auf den Punkt kam. Jetzt ist es eigentlich richtig! Das war am Anfang noch ein bisschen oberflächlich, da hatte man noch gar nicht alles, so alle Aspekte mit im Blick. Das fand ich also sehr bereichernd, sehr schön. Wir hatten relativ konflikthafte Zeiten am Anfang, das hatte mit der Geschäftsführung damals zu tun gehabt. Wir hatten auch eine relativ spannende Zeit, was die internationale politische Lage damals betraf, ich nenne nur die Mururoa-Atolle und die Frage, geht man da wie mit einem Boykott damit um? Ist das plausibel zu machen, macht das Sinn? Damals die Shell-Boykott-Geschichte oder so.

RM: Hmm.

Kr: Das war sicher auch umstritten. Und dann hatten wir auch intern menschliche Konflikte auszustehen, die also bis zum Abgang des damaligen Geschäftsführers führten. Und das hat eben in der Mitgliedschaft also auch erhebliche Turbulenzen ausgelöst. Weil der eine große – zu recht – menschlich gehobene Lobby hatte, Leute die mit ihm zusammen über Jahre aufgebaut hatten. Aber wir konnten das so einfach nicht stehen lassen, ohne Konsequenzen zu ziehen. Es hat zu einem völligen Zerwürfnis geführt. Aber es war eine sehr konflikträchtige Zeit und hat uns manchmal auch vom inhaltlichen Arbeiten eine ganze Zeit abgehalten.

RM: Hmm.

Kr: Eehm ... Was die Anzahl der Mitglieder betrifft, muss ich sagen, haben wir uns also als eine der wenigen friedenspolitisch aktiven, auch berufsgeprägten Organisationen lange und auch bis jetzt von der Mitgliederzahl so sehr stetig gehalten. Wir haben, nachdem das von 80 bis 90 kontinuierlich... oder bis 92 stieg die Anzahl, auch der mögliche Zugang der Ostsektion, die aber nicht in toto kam, sondern mit erheblichen Abstrichen, gab's da so 'ne kleine Delle. Und dann haben wir eigentlich uns so auf 7000 bis 8000 in der Mitgliedszahl eingependelt. Was nicht unbedingt heißt, dass das Gros mit voller Flamme aktiv ist. Aber es heißt zumindest, die bezahlen alle ihre Beiträge, sie lesen das Mitgliedsblatt und im Zweifelsfall sind sie kampagnenfähig, man kann sie mobilisieren. Das ist eigentlich schon wichtig.

RM: Wenn es solche Diskussionen gab, waren die ja nicht irgendwie im verschlossenen Kämmerlein, sondern das werden sie ja wahrscheinlich auch kommuniziert haben über die Mitgliederzeitschrift. Und so wie Sie es geschildert haben, war das ja 'ne sehr produktive und doch insgesamt aber harmonische Veranstaltung. Gab es dennoch Einflussnahme von außen? Damit meine ich von Mitgliedern, die eigentlich in diesen Gremien gar nicht drin waren, oder auch von außerhalb der IPPNW auf diese Diskussion?

Kr: Ich hoffe, mich präzise zu erinnern, wenn ich das relativ einschränkend mal sage. Aus der Mitgliedschaft gab es kritische und auch vehemente Einwürfe, Anfragen auch einzelner Mitglieder, die zu Vorstandssitzungen

kamen, um das dort zu verbalisieren, auch Leserbriefe. Es war immer so, dass die Vorstandssitzungen eigentlich auch offen sind für interessierte Mitglieder. Davon wird wie überall relativ wenig Gebrauch gemacht von diesem basisdemokratischen Instrument. Es gab lebhaftere Mitgliederversammlungen, insbesondere in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Das ist dann etwas ruhiger geworden, weil auch die Zahl der Teilnehmer in der jährlichen Mitgliederversammlung rückläufig war. Es waren in der Regel etwa 100 Leute da, wenn ich mich an die ersten Jahre nach der Wende oder Neuvereinigung erinnern kann, dann waren es 300, maximal 400 Mitglieder, die kamen. Ja, Konflikte sind durchaus auch fair und leidenschaftlich geführt worden. Austritte mit Konflikt gab es eigentlich nicht, wohl aber Austritte aus dem Vorstand und Rückzug, das gab es.

RM: Wenn Sie sich an die Anfangszeit, also Sie persönlich ...

Kr: ... ja

RM:... sich an Ihre Anfangszeit erinnern, IPPNW - gab es bestimmte Grundsätze oder Ziele, die Sie für ganz wichtig hielten und die Ihnen so wichtig waren, dass Sie sie auch unbedingt durchsetzen wollten? Und wenn ja, welche waren das?

Kr: Also ich habe die Satzung immer als einen Rahmen empfunden und könnte nicht sagen, dass einige der Satzungspunkte oder Grundsätze für mich besonders wichtig seien. Die genannten Schwerpunkte der Arbeit IPPNW waren mir alle immer wichtig. Der Einstieg war natürlich einfach das Begreifen einer, einer Gefahrensituation bei der Rüstungsspirale und der Eskalation des Kalten Krieges mit dem Potential, das wir seit Hiroshima gesehen haben. Aber dass ich jetzt sagen könnte, dass die Risiken der Atomenergienutzung für mich dahinter im Stellenwert deutlich zurück stünden, das könnte ich genau so wenig sagen, wie ich also die anderen, inzwischen in der Agenda befindlichen kleineren Themen als unterwertig, unterakzentuiert empfinden würde. Also ich denke schon, dieses Netzwerk, dieses Gestrück ist so gut gewoben. Und dass einzelne Regionalgruppen eben andere Akzente als gleich gesetzt haben, so eine Kampagne vor Ort gemacht haben oder aus der politischen Situation sich für etwas entschieden haben - da machen wir einen Info-Stand und da ist die Menschenrechtssituation so katastrophal, also das wollen wir thematisieren, wir kennen da auch Leute - das ist völlig legitim. Das passt in das Gesamte hinein.

RM: Hm, ja.

Kr: Also ich könnte jetzt nicht sagen, dass ich an irgendeiner Stelle eine wichtige Konfliktachse sehe.

RM: Wenn Sie jetzt, einfach nur mal hypothetisch gedacht, den Auftrag bekämen, für IPPNW mit 'ner Plakatserie zu werben, dann könnten Sie ja auf diese Plakate keine langen Texte schreiben, sondern welches Schlagwort oder welche Schlagworte würden Sie darauf schreiben, hinter denen sich die Kernbotschaft von IPPNW versteckt?

Kr: Das ist eine sehr schwierige Frage. Da müsste man mehr Zeit haben nachzudenken. Ich meine es geht natürlich ... Schwerpunkt nukleare Abrüstung, um Atomwaffen abzuschaffen, da würd's anfangen, sag ich mal jetzt.

RM: Ja.

Kr: Unter dieser Überschrift haben wir vor wenigen Jahren mal zum Hiroshima-Gedenktag also auch in Hamburg mitgemacht bei dem Fahrradrennen mit Frederick Koos (???), weil es gerade am 6. August war. Also Atomwaffen abschaffen und nicht anfangen, das sagt vieles, weil es ist die Kernbotschaft damit verbunden, es ist das Konkrete, ... dass auch wir aufmerksam machen müssen, dass es in Deutschland Atomwaffen nach wie vor gibt. Dass bei uns die nukleare Teilhabe für die Bundeswehr besteht und dass wir damit also... das ist der erste Baustein. Als nächstes wäre Rüstungsexport und die Folgen, mittendrin sind und nicht der Umwelt ... (???) ... sind und dass wir politisch an der Stelle auch durchaus uns artikulieren sollten, müssen. Fischer hat es ja mal ganz am Anfang seiner Außenministertätigkeit auch versucht, damals noch in Vorarbeit zu sagen, endlich wär's Zeit. Aber dann ist er auch irgendwann immer kleiner geworden...

RM: Eben, das ist schon lange her!

Kr: Ja, das ist schon lange her. Das war 1990 im Herbst.

RM: Ja, ja. - Wenn eine andere Organisation an Sie herantreten würde und Sie fragen würde „Mensch, Ihr habt doch bei Euch Strategien oder ein Leitbild entwickelt. Kannst Du uns nicht mal ein paar Tipps geben?“ Was

würden Sie als wichtigsten Tipp einer solchen Organisation geben, worauf sie achten sollen, wenn sie so eine Strategie oder so ein neues Leitbild entwickeln?

Kr: Zunächst mal muss es plausibel aus einer Situation heraus vermittelbar sein. Es kann nicht irgendwo aus einem Wolkenkuckucksheim sein. Es muss eine Bedrohung oder in einem öffentlichen Raum debattierte schwere, schwerwiegende Situation aufgreifen und einer Zielgruppe deutlich vermitteln, dass hier tatsächlich ein Problem liegt, dem man sich auch stellen kann. Wo man auch konkrete Anknüpfungspunkte zumindest findet, sich zu artikulieren, oder eine Kampagne zu gestalten oder bestimmte Leute zu motivieren, sich da einzuklinken. Wie man das dann im Einzelnen macht, welcher medialen Mittel man sich bedient, wie man Zielgruppen besonders motivieren kann, das lässt sich sicher nicht nur mit Hilfe von Kampagnenexperten klären, sondern ist eben einfach von der Situation und von dem Thema abhängig. Fragen Sie mich bitte noch einmal, was Sie gefragt haben? Und ich mich noch einmal selber befrage.

RM: Wenn Sie einer Organisation, die Sie um Hilfe fragt, weil sie selber ein neues Leitbild entwickeln will, einen Tipp geben sollten, dann würden Sie welchen Tipp geben?

Kr: Ja.

RM: Ich habe Sie so verstanden, dass es einen – Psychologen würden das so nennen – einen richtigen politischen Leidensdruck geben muss, ein scharfes Problem, was die Menschen quält, bei dem dann die Organisation sagen kann „Genau an dem Punkt wollen wir ansetzen und wir entwickeln Ziele, um dieses Problem zu lösen.“

Kr: Ja.

RM: So habe ich das verstanden.

Kr: Wenn der Akzent war, dass man erstmal also inhaltlich und die Motivationslage sieht, dann okay. Wenn's mehr darum ginge, wie macht man's denn dann, welcher Mittel bedient man sich, welcher anderen Kräfte? Wo versucht man, also auch verschiedene Gruppierungen ins Boot zu bekommen, wo versucht man, Partner zu finden, wie knüpft man ein Netzwerk und solche Dinge. Das wäre die Frage mehr der Umsetzung. Darüber ließe sich dann sicher auch im Detail weiter reden. Aber das ist das Wenige dann eben, nicht ...

RM: Sie haben es ja schon mehrmals gesagt, also quasi die Leuchtturm-Aussage von IPPNW wäre...?

Kr: „Nukleare Gefährdung in ihren weiten Teilen“. „Historische Ausgangspunkte“, „Waffentechnologie“ auch sehr wohl auch mit dem Hintergrund, dass jegliche Form von nuklearer... „nuclear power pause a dump“ (???) war mal ein schöner Spruch und heißt ja auch vor dem Hintergrund von Teheran und Pakistan, eben den Atomtests eben nichts anderes, als dass die Technologie auch neuen Loosern in die Hände spielt, so lange es nicht international tatsächlich auch umgesetzt wird. Nicht weil der Verbreitungsvertrag auch in seiner Kernbotschaft aus der Präambel, die nämlich verpflichtet, die Nuklearwaffen besitzenden Staaten ihr Potential abzurüsten, so lange besteht, immer die Gefahr, dass es nach allen Seiten eskaliert und weitere Verbreitung, siehe Rüstung...

RM: Bei diesen Diskussionen um Strategie, ich kann mir Ihre Antwort schon vorstellen, haben Sie sich dort aber auch explizit immer mal wieder Gedanken darüber gemacht „Wie kommt das, was wir hier vielleicht im Vorstand oder im kleineren Kreis diskutieren, bei den Mitgliedern an? Verstehen die das, akzeptieren die das? Erhöht das die Akzeptanz bei den Mitgliedern?“ Oder das andere Extrem wäre, laufen uns die Mitglieder weg, wenn wir das weiter so machen? Haben Sie sich darüber Gedanken gemacht?

Kr: Darüber haben wir uns sehr wohl Gedanken gemacht. Und es ist eigentlich so eine Art Zensio (???) ,dass man dieses Leitmotivische auch in Phasen mit Konkretisationen deutlich machen muss, in denen es gar nicht mehr als so bedrohlich erscheint, die atomare Gefährdung. In der Zeit Anfang der 90er Jahre, als man von der Friedensdividende und dem Auflösen der Blocksysteme träumte, dachte man 'ne zeit lang auch relativ wenig so in weiten Teilen der Öffentlichkeit, sicher auch der Mitgliedschaft darüber nach, dass eben unverändert die Potentiale ein riesiges Gefährdungsmoment darstellen. Und darüberhinaus dann die Frage des Umsteigens, Einsteigens in alternative Energien eben auch ein permanentes Thema sind. Das immer wieder auch nahe zu bringen, das ist,

argumentativ es aufzubereiten, wir uns eigentlich da nicht in einer gelassenen Sicherheit wiegen können...

RM: Ja, ja.

Kr: Das ist manchmal etwas mühsam, aber eben nicht immer so offensiv und so knatternd auf den Tisch wie Marx sagte.... (*unverständlich*) ...

RM: Na ja, aber letztendlich sind Sie ja stellvertretend für die Mitglieder aktiv, wenn Sie sich im Vorstand oder in irgendeiner Arbeitsgruppe mit diesen Fragen beschäftigen.

Kr: Richtig, oder eine Presseerklärung abgeben oder ob sie überhaupt reagieren, was sonst in einem politisch öffentlichen Rahmen geschieht, um auf die potentielle Gefährdung zu verweisen...

RM: Ja, damit wäre ich schon am Ende meines Fragenkatalogs. Ihre Zeit ist ja begrenzt. Ich danke Ihnen ganz herzlich dafür. Und ich hatte ja Ihrem Kollegen, dem Dr. Pohlmeier, schon gesagt, und der Frau Dr. Claussen werde ich es auch noch einmal sagen. Wenn das gewünscht wird, bin ich auch bereit, am Ende dieser ganzen Aktion auch speziell für die beteiligten Organisationen noch einmal eine Präsentation zu machen. Zu sagen, weil es kommt ja noch der zweite Teil, dass man die Mitglieder auch noch mal befragt oder Teile der Mitglieder, ob es da Diskrepanzen gibt, wenn ja, wo, welche Missverständnisse und und und ...

Kr: Gegenseicht, Vorstandsicht, Außensicht

RM: Genau..., ja, ja.

Kr: Wahrnehmungsunterschiede, ja. Ist 'ne interessante Arbeit. Ich find' das schön, dass Sie sich nicht nur grundsätzlich mit diesem NGO-Thema, sondern konkret auch mit der IPPNW befassen. Wie sind Sie darauf gekommen? Gehört jetzt nicht mehr zu diesem Interview?

RM: Nee, kann ich Ihnen aber erklären....

8) IPPNW – Frau Dr. Classeck³³²: September 2006

RM: Vielen Dank, dass Sie sich zu diesem Gespräch über das Leitbild bei IPPNW bereit erklärt haben. Bevor ich zu meiner ersten Frage komme, können Sie vielleicht mal in Ihren Worten die Schlagworte des Leitbildes kennzeichnen, wie es zur Zeit bei IPPNW gelebt wird.

CI: Die Schlagworte, die drei großen Bereiche sind eben „Frieden“ und „Atomenergie, Atomwaffen“, wobei das dann miteinander - quasi bei den Waffen - in den Friedensbereich geht und umgekehrt, und „Soziale Verantwortung“. Also wo es stärker darum geht, auch Menschen, Bürgerrechte und auch die eigene gelebte Ethik beim „Arzt sein“. Also das hat dann teilweise eben auch mit Ethik zu tun, wie wir als Ärzte die Ethik, die wir uns verordnen oder in dem humanistischen Weltbild, mit dem wir uns identifizieren. Wie wir das auch selber leben und umsetzen, und ob wir es umsetzen oder nicht.

RM: Insofern spricht also IPPNW vor allem Ärzte an oder ...

CI: Ja, wir sind eine Ärzteorganisation.

RM: ... oder nehmen Sie auch Mitglieder auf, beispielsweise Krankenschwestern, Pfleger oder Mitglieder aus anderen medizinischen Berufen?

CI: Das ist eine große Diskussion jetzt bei uns.

RM: Ach ja!

CI: Eine Diskussion eigentlich seit Jahren schon. Weil gegründet wurde die Organisation als reine Ärzteorganisation. Wir sind ja entstanden, als die Friedensbewegung sehr stark war in Deutschland, aber auch weltweit beim Ost-Westkonflikt. Ungefähr 1981, ... nee 1982 haben wir uns als Sektion gegründet, aber 1981 halt in der Welt. Und damals am Anfang war es eine starke Diskussion, weil die Mitglieder, die da zu IPPNW hin kamen, aus Initiativen am Krankenhaus kamen, wo alle zusammen Friedensinitiativen am Krankenhaus waren. Und dann hat sich also das durchgesetzt, dass IPPNW eine Ärzteorganisation sein soll, weil man eben sagte, wie die Mehrheit damals sagte, sind wir schlagkräftiger. Mitglieder mit moralischem Impetus, den wir ja auch verkörpern. Und die Ethik und da werden wir anders gehört bei denen, wo wir gehört werden wollen, nämlich bei den Politikern. Und so seit 2000 ungefähr, das fing schon vorher an, aber seit vielleicht '95/2000, ist es immer wieder im Rahmen von kleineren Gruppen, Inner-IPPNW oder Vorstandsmitgliedern, die sagen, die Leute im Krankenhaus, also Gesundheitsberufe sollten doch auch unsere Mitglieder sein. Nicht nur Fördermitglieder ... Fördermitglieder kann man ...

RM: ... kann jeder werden.

CI: ... kann jeder werden. Aber eben auch Mitglieder und da wir gerade diesen Bereich „soziale Verantwortung“ erwähnt haben - und wir haben dann 1996 den ersten Kongress über „Medizin und Gewissen“ gehabt und den Folgekongress zu diesem. Das wollte eben ein Teil. Aber ein Teil der Organisation hat gesagt: Nein! Die alten Mitglieder, die damals bei der Gründung da rein gegangen sind, die identifizieren sich eben zum Teil nur als Ärzte und auch dann nur mit dem Thema „Atomwaffen“. Und wir sind ja froh, dass die zahlen. Haben die dann auch gesagt und nicht austreten, sozusagen nicht aktiv. Aber wenn man sie jetzt mit der Sache belangt, dann fällt denen vielleicht ein, dass sie dann, ja ... So lange es ihnen nicht so ganz gut gefallen hat, weil die Identität sich geändert hat und auch das Leitbild eben. Und da soll man keine schlafenden Hunde wecken; und wir wissen nicht, wie viele neue Mitglieder wir kriegen. Und wenn uns 1000 alte verloren gehen und 500 neue kriegen wir nur, dann ist das unter dem Strich weniger Geld und wir haben sowieso nicht diese Geldmassen. Also das spielte immer so eine Rolle. Nicht mehr dieses ursprüngliche Argument, sondern auch so, ist das jetzt opportun? Und das haben aber die Älteren eher vertreten, die das auch damals so gewollt haben.

RM: Aber gut. Es wird wahrscheinlich so sein, dass diese Frage immer mal wieder virulent ist und Sie sich damit beschäftigen müssen.

CI: Ja, das tun wir auch. Also ich glaube, es ist eher so 'ne Frage im Vorstand. Ich bin ja schon lange im Vorstand. Das wurde mehrfach im Vorstand, ich bin seit '97 im Vorstand, also wurde es immer wieder ziemlich aktiv diskutiert. Und es ist eine Mehrheit im Vorstand immer gewesen, die das will. Aber wir haben es dies nicht offensiv vertreten - nur teilweise. Und einmal haben wir auch eine Bauchlandung gemacht, also...

³³² Name anonymisiert

RM: Auf der Mitgliederversammlung.

CI: Auf der Mitgliederversammlung. Ja, wir sind aber auch nie so viele und... Aber die, die dann da sind, wollten es nicht, Und, na ja!

RM: Gut. Sie sagen, dass Sie seit 10 Jahren im Vorstand sind. Dann sind Sie ja mit den Diskussionen über das Leitbild auch schon länger beschäftigt. Und so ein Leitbild wird ja auch nicht in wenigen Tagen oder auf einer Sitzung mal diskutiert und beschlossen. Wie war das bei IPPNW? Das was heute gilt, unterscheidet sich das sehr von dem was am Anfang galt?

CI: Ja. Also am Anfang zu Gründungszeiten ging es um „Atomwaffen“ und „Frieden“.

RM: Ja.

CI: Also denk' ich auch noch mal sehr viel stärker als in anderen Sektionen, weil die Mitglieder aus der Friedensbewegung stammten. Also das Gros der Mitglieder, die wir kriegen, die kommen aus Ärzte- und Friedensbewegung. Und es ging eben um „Atomwaffen“, die Atomwaffen und die Hochrüstung in Ost und West. Und der Tschernobyl-Unfall, es gab auch vorher Diskussionen darüber, aber der Tschernobyl-Unfall '86 hat dann zu einer Intensivierung der Diskussion geführt: Wollen wir nicht auch die „Atomenergie“ mit da rein nehmen? Und das hat sich dann ziemlich schnell durchgesetzt. Ich bin jetzt nicht sicher, ob's '87 oder '88 dann endgültig beschlossen wurde. Aber es fing wirklich 1986 sehr stark an, dass es auch sehr starke Stimmen dann gab. Und dann ist es auch gemacht worden. Und dann gab es nochmal - '89/'90 kam ja die Frage, was machen wir denn mit Leuten, die in der früheren DDR Mitglieder waren?

RM: Ja. - Da gab es auch eine Sektion DDR.

CI: Ja, es gab ja ... das sind ja immer diese Offiziellen gewesen, die Partei-Kommunistischen. Und dann gab es aber, und wir kannten uns eben schon von den internationalen Kongressen, dann gab es aus der kirchlichen Friedensbewegung der DDR eben Ärzte, die in die IPPNW gegangen sind. Und das wurde ja keinem verwehrt. Und die darüber Kontakt zu uns West-Ärzten geschaffen haben, also so innerhalb dieser partei-kommunistischen Gruppe eben ...

RM: ...konnten sie zumindest aktiv sein.

CI: Ja. Das wurde nicht verwehrt. Und die haben da immer gedacht, sie können uns alle instrumentalisieren ... und die aber dann in der Bürgerrechts-Bewegung sehr stark waren. Also diese Ärzte, die aus der kirchlichen Friedensbewegung in der früheren DDR stammen, die waren ja auch ganz aktiv in der Bürgerrechts-Bewegung damals. Und die haben dann also Bürgerrechte als Teil der Menschenrechte auch eingebracht.

RM: Ach ja!

CI: Also das war 1990 erstmalig. Und dann gab es ja, ausgelöst glaube ich durch den Bosnien-Krieg...

RM: ... die Balkankriege...

CI: ...Balkankriege mit den vielen, vielen Flüchtlingen, die auch eben kriegstraumatisiert waren, viele Ärzte, die bei uns also Mitglied sind, die sich dieser kriegstraumatisierten Flüchtlinge angenommen haben in ihrer ärztlichen Tätigkeit. Und das hat dann also mit dem Impuls, der von Osten kam, jetzt aus einer ehemaligen DDR-Sektion ... Also von denen kam das sehr stark. Die hatten auch mit Atomenergie ... aber das war auch so'n Überstand, dass die auch sehr atomkritisch waren diese Leute, die da nicht so ganz parteioffiziell waren.

RM: Es gab ja damals, glaube ich, auch schon zwei Atomkraftwerke in der DDR.

CI: Ja, gab es ..

RM: Greifswald und Lubmin ...

CI: Ja, ja, genau. Na ja. Und als eben dann noch mal die vielen Balkanflüchtlinge und die kriegstraumatisierten Flüchtlinge hierher kamen, da gab es eine Verstärkung der Menschenrechtsdiskussion. Also „Universelle Menschenrechte“ als Teil von Gewaltverhütung und das Implementieren von friedlichen ... Also wir wollten auch nicht immer nur 'ne kontraktische Organisation sein, wir wollten auch das „Pro“ bringen. Das hat der

Horst Eberhard Richter ja immer wieder in seinen Vorträgen gesagt. Wir müssen also vom „Kontra“ auf „Pro“ kommen. Und da haben sich eben „Menschenrechte“, „Kriegstraumatisierte“ usw. einfach angeboten, das wir auch ganz stark ...

RM: ... das mit einbeziehen?

CI: ... das mit einbeziehen. Dass wir dafür sein wollen. Und dann haben wir das „Soziale Verantwortung“ genannt so unter der Überschrift, und haben ja '96 diesen ersten Kongress „Medizin und Gewissen“ gemacht, wo es drum ging, uns selber auch noch einmal kritisch ins Blickfeld zu bringen. Was haben Ärzte zu den Naziverbrechen beigetragen? Wo ist da auch unsere eigene Vergangenheit als Profession, wo wir uns kritisch damit auseinander setzen müssen? Das gab's alles auch schon vorher. Also es waren innerhalb der IPPNW in den '80er Jahren auch Leute, die das gemacht haben und die dann innerhalb der Ärzteschaft wissenschaftliche Aufsätze dazu geschrieben hatten, die dann von der Ärztekammer unterdrückt wurden. Es durfte dann erst mal nicht veröffentlicht werden und so. Aber die waren auch bei uns...

RM: Ja.

CI: ... und waren auch unser Teil. Also es gab solche Leute. Aber es ist dann eben erst in den '90er Jahren - Stichwort „DDR“ und „Traumatisierte Flüchtlinge“ und medizinisches Gewissen - bei uns verankert worden.

RM: Also das waren ja verschiedene Entwicklungsstufen. An Sie persönlich die Frage: Ab wann oder an welcher Stelle waren Sie auch persönlich beteiligt an diesen Diskussionen?

CI: Ich war persönlich an diesen Diskussionen – ich weiß nicht, wie ich das so sagen soll. Ich bin ja 1997 in den Vorstand gegangen. Vorher war ich eben Mitglied.

RM: Mitglied waren Sie schon ganz lange?

CI: Ja, Mitglied bin ich seit diesem ersten Ärztekongress. Der war '82 gewesen. War aber nicht aktiv. Ich hatte kleine Kinder und war dann mehr so hier in Bielefeld halt, mehr hier so friedensmäßig. Ja auch hauptsächlich friedenspolitisch in der ..., also an der Antiatomdemonstration habe ich mich auch immer beteiligt. Aber eher in den '70er Jahren, weil ich da noch keine Kinder hatte. Das war dann ein bisschen schwierig, diese Blockaden mit Kindern zu machen.

RM: Ja, das stimmt.

CI: (*Lacht*) ... Und ich weiß nicht, ob ich jetzt sagen soll, ich hätte mich daran beteiligt. Also bewusst habe ich mich daran beteiligt als ich im Vorstand war. Ich habe aber dieses als Mitglied sehr gebilligt ... ich fand das toll ...

RM: Sie haben das unterstützt.

CI: ... und hab mich damit auch identifiziert. Ich habe mich gefreut, dass da eben der Balkankrieg war. Und ich habe ja selber mit traumatisierten Flüchtlingen gearbeitet, das ist einfach auch mein Thema. Ich habe ja auch ...

RM: Mit denen arbeiten Sie auch beruflich?

CI: Ja, ja. Ich bin ja Psychiaterin und Psychotherapeutin und habe eine Menge von denen, habe Folteropfer aus der Türkei schon lange betreut. Also weil das immer schon auch mein Thema war, habe ich mich total gefreut, dass das jetzt innerhalb der Organisation jetzt auch so gesehen wird. Oder dann bei dem Kongress „Medizin und Gewissen“, das fand ich einfach ganz toll und ganz spannend. Und ich hab mich eben damit aus dieser passiven Mitgliederrolle heraus sehr schnell identifiziert. Oder als Atomenergie endlich in der IPPNW auch ein Thema war, hab' ich mich auch gefreut. Ich habe ja vorher schon gegen Atomkraftwerke demonstriert. Also ich hatte keine Möglichkeit, mich da aktiv einzusetzen, also so auf höheren Ebenen.

RM: Und war dann dieser Schritt in den Vorstand und jetzt dann auch in Funktion, sich mit diesen Fragen zu beschäftigen, ein Schritt, den Sie für sich alleine getroffen haben, oder gab es auch Mitglieder oder Kollegen oder Menschen, die Sie auch vorgeschlagen haben?

CI: Also die Gruppe hier hat mich vorgeschlagen, unsere IPPNW Gruppe in Bielefeld.

RM: Ach ja.

CI: Ortsgruppe Bielefeld, Ostwestfalen Lippe. Ja! Also die haben mich richtig vorgeschlagen.

RM: Hm. - Und wenn die Sie nicht vorgeschlagen hätten?

CI: Dann hätte ich mich, glaube ich, gar nicht getraut, mich um dieses Amt überhaupt zu bewerben.

RM: Oder hätten Sie erst mal 'ne Weile gebraucht, um ...

CI: Ich hätte vielleicht, ja ja ... aber da... Aber ich bin ja immer in diesen Dingen etwas schüchtern am Anfang.

RM: Wissen Sie oder haben Sie ein Gefühl dafür, warum man Sie vorgeschlagen hat? Was hat man damit für Erwartungen verbunden?

CI: Hier in der Gruppe?

RM: Ja.

CI: Also die hatten ja vorher eine Andere, auch aus der Bielefelder Gruppe ein Mitglied. Ich glaube die Gruppe hat so gedacht, es wäre doch auch schön, wenn wir wieder im Vorstand ... Wir sind im Vorstand. Vorher war es Elisabeth Müller-Benekopp im Vorstand. Und jetzt sind wir im Vorstand, weil Angelika im Vorstand ist.

RM: Also für das Selbstbewusstsein der Gruppe war ...

CI: Das war eher für das Selbstbewusstsein der Gruppe. Und die Elisabeth, die vorher war, die wollte das eben auch gerne. Dann wurde gesagt, ach Du bist doch genau die Richtige. - Man braucht ja auch manchmal irgendwie Leute, die einem sagen, Du bist genau die Richtige.

RM: Ja, warum nicht. Das kann einen ja auch darin bestärken zu sagen „Ja, das könnte vielleicht was sein, das ich mir das mal zutrauen würde...“

CI: Hm.

RM: Wenn man sich mit solchen Fragen beschäftigt wie das Leitbild einer Organisation, dann ist das ja etwas, das man, wie gesagt nicht etwa in einem Tag oder in einer Sitzung entwickelt. Und das kann auch nicht Jeder, sondern die Personen müssen auch bestimmte Fähigkeiten mitbringen, um an so einer Arbeit teilzunehmen. Wenn Sie sich selber jetzt mal anschauen und beschreiben, was wären denn Ihre Fähigkeiten, die für so eine Diskussion durchaus hilfreich und gut sind?

CI: Ich glaube, ich habe sehr viele integrative Fähigkeiten, auch unterschiedliche Impulse aufzunehmen und zu sagen, das darf auch gut nebeneinander bestehen. Und es gab eben Anfang der '90er Jahre, als das mit den Menschenrechten und Bürgerrechten kam und soziale Verantwortung in der Organisation von ... da haben viele Mitglieder gemäkelt: „Wir wären ein Bauchladenverein und alles, und jede kleine Initiative, und so geht es nicht weiter!“ - „Oh, das ist ja furchtbar!“ - „Wir müssen zu den Anfängen stehen und nur gegen Atomwaffen und allenfalls nur die Atomenergie sein!“ - „Das ist es und alles andere ist Bauchladen und so“....

Und ich bin ja von meinem politischen Engagement her, ... ich war als Studentin schon politisch aktiv. Ich war da in der Antiatombewegung. Zu Studentenzeiten bin ich schon zu vielen - ich habe in Aachen studiert – zu vielen Demos mitgegangen. Ich habe mich friedensmäßig engagiert. Auch gleich von Anfang an so Anfang der '80er Jahre. So als Mitglied eben immer. Ich habe diese Solidaritätsarbeit mit der Türkei und mit politischen Gefangenen und Folteropfern gemacht. Ich habe ja auch so diese verschiedenen Facetten in mir und für mich ist es überhaupt kein Bauchladen, was die anderen so gesagt haben.

RM: Na ja, und das eben bei sich selbst zu erleben, dass man das integrieren kann.

CI: Ja, ja

RM: ... hat auch dazu geführt, dass Sie gesagt haben, wahrscheinlich mehr oder weniger bewusst oder unbewusst, das kann ich auch in so einer Gruppe leisten, weil ich meine Erfahrung da einbringen kann?

CI: Ja - und dass es eben einfach ein Teil des Ganzen auch ist. Ich find auch, zu viele Themen sind natürlich nicht gut. Und man muss nach außen die Oberthemen gut verkörpern. Aber das passt zusammen. Also das passt wirklich zusammen, „Atomenergie“ als Teil von „Bewahrung der Schöpfung“, Bewahrung der Umwelt auch und so 'ne ganz bestimmte Spitze, wo es ganz gefährlich ist, die Atomwaffen und der Krieg!

RM: Hm. Hm.

CI: Aber auch die Menschenrechte ... dieses „Pro“ hat mich auch sehr angesprochen, was der ... Ich war ja schon aktiv für das „Pro“...

RM: Ja, ja!

CI: Aber das war mir gar nicht so bewusst, dass ich das ja eigentlich auch schon mache. Aber als er das dann gesagt hat, ...

RM: Horst-Eberhard Richter...

CI: ja, ... habe ich gedacht, ja das ist es. Da hat er recht! Und da habe ich mich so angesprochen gefühlt und dachte „Ja, das ist es!“ Wir brauchen auch dieses „Pro“. Wir kritisieren auch scharf, aber wir müssen auch die Zukunft zeigen, die wir wollen, und nicht nur in der Kritik allein.

RM: Nicht nur meckern, ja. – Gibt es noch andere Fähigkeiten, die Sie für so eine Aufgabe mitbringen? Also das kann auch, jetzt nicht so eine politische Fähigkeit, sondern vielleicht auch so eine gruppenbezogene Fähigkeit sein?

CI: Ja, ich arbeite gerne in Gruppen. Also das liebe ich. Ich mache ja auch Gruppentherapie, das liebe ich auch. Also da blühe ich richtig auf. Das ist sicher eine gute Fähigkeit von mir. Früher habe ich mich da immer erschreckt, wenn die anderen mir theoretisch so überlegen waren und „den letzten Hit“ ständig runter referieren konnten. Also inzwischen denke ich aber, meine Fähigkeit ist auch: „Also was machen wir denn jetzt mal praktisch?“ - Wie organisieren wir die Leute? Wie reißen wir die mit? Wie präsentieren wir uns auch so mit unserem guten Hintergrund, dass auch viele Leute mitgehen, dass auch unterschiedliche Leute mitgehen. Das kann ich auch gut! Und ich habe meine Fähigkeit einfach immer mehr schätzen gelernt. Ich glaube, dass ich die wirklich gut habe. *(lacht ein bisschen verlegen)*.

RM: Ja, die Theoretiker so ein bisschen runter zu holen?

CI: Ja. Ich liebe auch Theorie. Also ich lese auch gerne und lehre gerne regelmäßig auch politisch. Das sind nicht meine Gegner. Das sind meine geschätzten Freunde, von denen ich eine Menge lernen kann.

RM: Nein, wenn ich Sie richtig verstanden habe, haben Sie ja auch das Ziel, in solchen Diskussionen, dass das, was am Ende dann steht, auch für die Außenstehenden, also für die Mitglieder oder für die Öffentlichkeit, verständlich und handhabbar sein muss.

CI: Genau, genau.

RM: Und umsetzbar.

CI: Und umsetzbar. Es gibt einen Teil von diesen Ärzten, von diesen Theoretikern, die sind dann die Politikbewegung der IPPNW. Das kann's dann ja auch nicht sein. Also da kann man dann ja auch ein Friedens-Ratschlag sein oder sowas. Also wir müssen ja auch immer das so von der ärztlichen Kompetenz heraus argumentieren und Beispiele bringen oder auch was Positives darstellen.

RM: Ja. - Jetzt mal den Blick ...

CI: Das ist so meine Fähigkeit.

RM: Ja. Und jetzt mal den Blick anders herum. Sie machen das ja nicht alleine. Gibt es bei anderen Kollegen oder Kolleginnen, die da mitmachen, Fähigkeiten, wo Sie sagen: Das ist wichtig, dass der oder die das kann, dass die das einbringen können. Das kann ich nicht so gut. Also wo Sie bestimmte Fähigkeiten anderen zuschreiben?

CI: Ja. Jaja, klar! Also z.B. fehlt es mir, glaube ich, in entscheidenden, schwierigen Antikriegs- oder Kriegssituationen an der sehr klaren politischen Analyse. Also ich müsste mich unheimlich anstrengen, das hinzukriegen. Und das können andere viel besser. Da können die also wirklich in der IPPNW was tun, was ganz Tolles. ... Die haben das dann eben auch parat, wenn morgen der Iran-Krieg anfängt. Also .. das schätze ich sehr: Wir haben sehr unterschiedliche Leute bei uns in der Organisation. Das ist z.B. 'ne tolle Fähigkeit. Oder es gibt Leute, die können besser das auch so sehen, die können besser junge Leute ansprechen. Ich kann das auch. Ich hab's einfach gar nicht gesehen, wie wichtig das ist, sich um Nachwuchs zu kümmern. Es gibt also Leute, die im Vorstand gearbeitet haben, die das jetzt aktiv eingebracht haben und die auch jetzt noch dem Vorstand sehr nahe stehen. Also der Stefan Kreuz z.B., der hat ja dieses Programm „Famulieren und Engagieren“ eingebracht. Und das ist eine gute Möglichkeit auch, regelmäßig Studenten und Nachwuchs zu rekrutieren, indem man jemandem etwas gibt. Eine interessante Auslandsfamulatur, die auch einen sozialpolitischen Hintergrund hat und die dann eben so langsam ... ihnen die Möglichkeit gibt, mitzumachen einfach und heranzuführen, wenn sie es denn wollen. Aber es ist auch so ein offenes Angebot, dass man nicht muss, 'ne. Das ist...

RM: Na ja, aber ich glaube, es ist in der heutigen Zeit gerade wichtig, wo viele dieser Organisationen, ich sag mal, ihre ersten Höhepunkte und Bekanntheitsgrade überschritten haben. Und jetzt, wo es auf eine längerfristige Zukunft hingeht, da braucht man ja auch den Nachwuchs, und der kommt nicht von alleine.

CI: Ja. Ja. Oder wir haben ja Leute, die wirklich auch fachlich so einzelne, unterschiedliche Felder bei uns in der Organisation bedienen. Ich kann ja nicht in alles so tief eindringen.

RM: Klar.

CI: Das geht ja nicht. ... aber die dann eben auch sehr hilfreich oder sehr unterstützend sind und uns dabei helfen, auch gesundheits- oder atomgesundheitspolitische Diskussionen eben tiefer, tiefgehender zu gestalten. Wir haben Wissenschaftler, die da auch uns nahe stehen und uns unterstützen und mit uns zusammen arbeiten, und denen wir dann auch gerne eine Bühne geben. Also das ist, ... wir können ja auch nicht alles alleine! Ärzte haben ja auch einen Alleinvertretungsanspruch, das ist ja furchtbar bei uns! Aber es ist eben wichtig, dass man das kann, dass man auch anderen ausreichend Bühne geben kann, um sich auch ...

RM: Um auch 'ne Blickweise, 'ne Blickrichtung von außen vielleicht auch mal zu bekommen und die möglicherweise auch zu integrieren, ja?

CI: Und die möglicherweise dann zu integrieren oder Teile davon, wie es passt, je nachdem, was so ist. Also in dem Medizin- und Gewissen-Bereich gibt es sehr viel junge Leute, die sich wirklich engagieren, die das anspricht, diese ethischen Fragen, wie Gentechnik und so was. Da schätze ich die Vielfalt an klugen Köpfen bei uns in... und kreativen Köpfen bei uns.

RM: Gut, das sagt ja noch nichts aus über die Atmosphäre in der so miteinander gearbeitet wird. Wenn Sie diese Diskussionen haben und möglicherweise auch dann, wenn es um so Fragen, wie die von Ihnen vorhin genannte geht - Wollen wir uns öffnen für andere Berufsgruppen? - wie würden Sie die Arbeitsatmosphäre insgesamt in solchen AG's oder Sitzungen beschreiben, in denen es um die Zukunft und das Leitbild von IPPNW ging?

CI: Kommt auf die Zusammensetzung an, also wer sich da gerade trifft. Also ich habe Arbeitssitzungen erlebt mit furchtbaren Atmosphären und einem sich gegenseitig Zerfleischen. Eeh ... Es kommt wirklich auf die Leute an! Ich bin da ein bisschen geübt aus diesen linken Kreisen, aus denen ich komme. Aber ich finde es furchtbar und es bringt ja auch überhaupt nichts, bringt uns zu nichts ... Das habe ich eben erlebt. Und am Anfang, als ich in den Vorstand ging, war es oft so, dass der Vorstand sich sehr, also einzelne Mitglieder sich zerfleischt haben oder dass es dann auch so, na ja, nicht gerade Fraktionen in der IPPNW gab, aber Leute, die dadurch, dass sie sich so stark auf eine Sache konzentrierten, die Blickweite für's andere nicht mehr hatten und dann immer nur dieses Entweder-Oder-Denken kam. Also das gibt dann schnell so was wie sich gegenseitig anzuklagen, weil der eine macht das nur, der andere macht das nicht und ...

RM: Und das vergiftet dann emotional auch die Atmosphäre?

CI: Ja, ja. In den Anfangsjahren haben wir uns auch mal 'ne Organisations- Entwicklungs-Beratung geleistet. Es war ganz interessant, weil ein Mitglied, der das dann anders lenken wollte, das auf der MV eingebracht hatte, wir müssten jetzt eine Organisations-Entwicklungs-Beratung machen in unserer IPPNW, damit wir jetzt die Atompolitik, die Anti-Atompolitik wirklich schlagkräftiger und ... Das war sein Ziel, schlagkräftiger ... und pressetechnisch fitter an Mann und Frau bringen. Und dann haben wir das mit der Organisations-Entwicklung, das war ja auch der Beschluss, natürlich angenommen. Wir haben einfach dem ein größeres Volumen gegeben,

dass wir so eine Leitbilddiskussion geführt haben. Also das fing an, als ich in den Vorstand ging. Da wurden ein Jahr vorher so Leitbilddiskussionen, auch mit Leuten von außen, über Zukunftsperspektiven, einen Zukunftskongress und so was immer mal wieder gemacht. Einen Tag oder ein Wochenende. Und in dieser Organisations-Entwicklungs-Beratung haben wir über einen längeren Zeitraum diese Leitbild-diskussion geführt. Aber auch, wie z.B. die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsstelle und Mitgliedern, also eben noch mal alles in den Blick genommen. Und wir haben dann aus diesem Impuls aus der Mitgliedschaft, der etwas enger in der Zielrichtung gedacht war, eher etwas Grundsätzliches gemacht.

RM: Da ist ein bisschen was anderes und weiteres raus gekommen, als das, was diese eine Person sich vielleicht vorher gedacht hat.

CI: Ja, es standen ja auch mehrere dahinter. Ja. Das ist so ein Beispiel für uns. Seitdem machen wir es immer wieder. Vielleicht manchmal nicht mit der nötigen Tiefe, aber ...

RM: Na ja, man muß sich ja auch immer wieder entscheiden, dass man sich nicht verzettelt. Aber wenn ich Sie richtig verstanden habe, das waren ja oder sind ja alles Diskussionen, die so wie man das erwartet im internen Kreis stattfinden. Gab es denn in diesem, in diesen Diskussionen auch schon mal Versuche, ob gewollt oder nicht gewollt, von außen, also von extern Einfluss auf ihre Diskussionen zu nehmen?

CI: Wie meinen Sie das?

RM: Entweder aus dem politischen Bereich, dass man über öffentliche Anfeindungen versucht hat, von außen IPPNW ein bisschen in eine andere Richtung zu drängeln, oder, das weiß ich nicht genau, ob Ihre Organisation auch öffentliche Gelder bekommt... Und dann kann es ja auch passieren, dass der Geldgeber auch schon mal sagt „Also wenn wir dieses Projekt unterstützen, dann nur das und das und das...!“ Oder, was auch manchmal vorkommt, dass ehemalige Mitglieder, Vorstandsmitglieder plötzlich wieder auftauchen und sich ins Gespräch bringen und sagen: Halt! Ich will aber jetzt hier auch noch mal mich einbringen. Solche Dinge meine ich.

CI: Also das mit den öffentlichen Geldern ist so: Wir leben recht unabhängig. Das ist eine Freude! Und es gibt da kritische ...

RM: ... dass es da keinen Druck geben kann?

CI: Nein, es gibt eher kritische Anmerkungen dann immer, wenn so der Wunsch besteht, jetzt für diesen oder jenen Kongress Geld zu bekommen: „Um Gottes Willen, die beeinflussen uns!“ Also es gab so'ne Diskussion. Wir haben dieses Jahr ja diesen Tschernobyl-Kongress gehabt. Aber das ist so ein Beispiel, wo es gut war, dass wir diese kritische Diskussion führen können. Wo die deutsche „Stiftung für Umwelt und Entwicklung“ hier in Nordrhein-Westfalen, also wo wir uns dort beworben haben, da gab es eben auf der Mitgliederversammlung warnende Stimmen. Wir würden uns - also damals, als wir das beschlossen haben, war noch Rot-Grün an der NRW-Regierung - nun Rot-Grün unterwerfen. Und was das bringt, wenn man sich denen unterwirft, das hat man ja bei dem Atomgesetz gesehen, das wir ja auch kritisiert haben. Na ja. Und dann hätten wir fast das Geld gar nicht bekommen. Und dann haben wir es zum Schluss aber doch noch drei Tage vor Kongressbeginn bekommen.

RM: Weil die Stiftung nicht mehr wollte? Oder weil...

CI: Nein, es war so, dass der politische Wechsel schon stattgefunden hatte ...

RM: Ach so, ja.

CI: ... in Nordrhein-Westfalen.

RM: Stimmt.

CI: Die Stiftung wollte. Die fand das natürlich schön, dass jetzt eine Organisation das geliebte Tschernobyl-Thema den Grünen noch mal wieder auf... aufwirft und professionell und so... Waren ja prinzipiell damit einverstanden und die SPD hat auch nichts dagegen gesagt. Und dann war aber ja die Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen und dann kam die CDU rein. Das war letztes Jahr im Sommer und da... Und die CDU hatte dann dafür gesorgt und die FDP, dass unser Antrag gar nicht bearbeitet werden konnte in dem entsprechenden Gremium. Und dann haben sich die Leute in der Stiftung durchgesetzt. Sie haben das genehmigt und wir haben das Geld bekommen. Dann hat wieder die andere Seite gesagt, unser Kongress hieße „Zeitbombe, 20 Jahre

Tschernobyl, Zeitbombe Atomenergie“. Und mit dem Titel wollten wir eben also auch auf die verschiedenen Dimensionen von Atomenergie, Waffen ...

RM: Ja, nicht nur Waffen ...

CI: Ja, ja, nicht nur die Energie, sondern auch die Waffenfrage, und Krieg und sowas mit diesem Begriff... Und dann hat uns die Stiftung dann irgendwie – das mussten die dann natürlich weitergeben aus dem Büro, hat die Politik uns verordnet, wir dürften das jetzt nur „20 Jahre Tschernobyl“ nennen. Nun waren aber Gott sei Dank alle Plakate und alles war ja schon gedruckt. Man konnte ja ... Wenn das früher passiert wäre, wäre das ganz schön schwierig gewesen für uns. Also wir könnten dann ja mal diskutieren, wie wir dann mit sowas umgehen. Aber das geht nicht! Also wir wollen nicht unsere Inhalte weggeben.

RM: Ja, ja.

CI: Da ist aber eher eine ganz kritische große Gruppe in der Mitgliedschaft, die auch nicht wollen, dass wir irgendwelche Anzeigen von Erneuerbaren Energien oder so annehmen, das wäre dann vielleicht mal ein bisschen viel...

RM: Ach so, jaja. Auch da wird natürlich die Unabhängigkeit ... in Gefahr gesehen.

CI: Wird dann hochgehalten, ja.

RM: Wenn Sie sich an die Zeit zurückerinnern, als Sie dann in den Vorstand gegangen sind. Gab es da bestimmte Grundsätze, wo Sie sagen würden „Das war schon immer ein Grundsatz von mir und den wollte ich, will ich auch weiterhin hochhalten!“? Wo Sie auch sagen können, das ist auch etwas von mir, wofür ich kämpfe, wofür ich mein Herzblut gebe?

CI: Meinen Sie jetzt den politischen Grundsatz?

RM: Jaja. Politische Grundsätze, klar.

CI: Ja, klar. Ich glaube das meiste, wo ich damals und wo ich auch jetzt noch mein Herzblut für gebe, ist „Frieden“ und eine „Antikriegsarbeit“ und eher auch so grundsätzlich. Und eben „Menschenrechte“. Also „Menschenrechte“ wirklich im ganz umfassenden Sinn, „Völkerrecht“ als Garant dafür, dass man so ein Strukturelement hat in einer friedlichen Welt. Da braucht man ja nicht nur Ideen, sondern das muß ja strukturell verankert sein. Damit sich auch Mechanismen entwickeln können, dass Menschenrechte funktionieren z.B....

RM: So wie Leuchttürme, die immer an verschiedenen Stellen stehen und an denen man sich orientieren kann?

CI: „Strukturell“ wäre ja „Institution“. Also z.B. finde ich diesen internationalen Strafgerichtshof ein strukturelles Element. Oder selbst die Menschenrechts-deklarationen sind ein strukturelles Element, was ja überall schon verankert ist. Und wenn man Leuchttürme so ansieht, so ein Leuchtturm ist in der IPPNW dieser Amerikaner, dieser Gründer, dieser Bernard Lown. Also der ist wirklich so ein Leuchtturm. Ein Leuchtturm ist der Horst Eberhard Richter auch. Und dieses andere Gründungsmitglied, der Prof. Gottstein. Die kenn’ ich natürlich auch als Menschen so richtig gut. Aber das sind schon für mich Leuchttürme...

RM: Ja, ja ..

CI: .. an denen ich mich orientiere. Aber auch nicht blind. Das würde ich das nicht sagen.

RM: Gab es, was diese persönlichen Grundsätze angeht, Gegner in der Organisation? Oder war das auch bei anderen so wichtig, dass es überhaupt nicht in Frage stand, diese Grundsätze auch in Papiere, ins Leitbild rein zu schreiben?

CI: Also bei „Frieden“ gibt’s kein Problem. Das hängt, glaube ich, mit der Gründungsgruppe zusammen, weil das die friedensbewegten Ärzte waren. Das war sowieso klar. Da musste man ja nicht mehr ... Die IPPNW war nie in Deutschland eine reine Anti-Atomwaffenbewegung. Die war immer eine Friedensbewegung. Und diese Auseinandersetzung um die Atomenergie habe ich gar nicht so mitgekriegt. Die soll es gegeben haben, aber da war ich nicht so aktiv und für mich war das sowieso klar. Und es wurde verkündet und mehr habe ich da auch nicht gesehen. Bei den Menschenrechten da gibt es eben Leute, die dies für unwichtig oder eben nicht als Kernaufgabe ansehen. Und ich gehe dann damit so um: So lange die das nicht beeinträchtigen und nicht richtig

so großartige Front dagegen machen, wird das gemacht und dann schau'n wir mal. So. - Also das ist mehr so die weiche Art, mit denen umzugehen.

RM: Entscheidend ist ja, was hinterher beschlossen wird.

CI: Ja, genau. Also da bin ich, glaube ich, von meiner Person jemand, der es vermeidet, eher grundsätzliche Auseinandersetzungen zu führen, wenn ich andere Wege sehe, wo man sich gegenseitig nicht so behakeln muß. Ich würde das nur machen, wenn das unbedingt notwendig ist.

RM: Wenn es gar keine andere Möglichkeit gibt.

CI: Wenn es gar keine andere Möglichkeit gibt, dann mache ich das, dass ich kämpfe. Ich hab mich z.B. international in der IPPNW sehr dafür eingesetzt, schon lang auch, dass alle Sektionen sagen, wir wollen keine Atomenergie. Und das ist so nicht.

RM: Hat sich noch nicht durchgesetzt?

CI: Nein, also da kämpfe ich auch. Also mit denen kämpfe ich dann ... und überlege, wie man das auch ein bisschen geschickter macht, dass man erst noch mehr hinter sich scharf, damit man ein bisschen kräftiger wird. Aber da kämpfe ich, das tue ich dann. Also da würde ich nie von abgehen. Es ist auch so'n Thema – ich bin ja nicht bekloppt, dass ich davon abgehe, da gibt's ja überhaupt keinen Grund.

RM: Nein, aber weil es auch für Sie Grundsatzcharakter hat.

CI: Es hat für mich totalen Grundsatzcharakter. Es ist ... also nein, da gibt's überhaupt keinen Grund...

RM: Wenn Sie heute die Aufgabe übernehmen sollten, für IPPNW auf so einer großen Plakatserie zu werben, also die man in der Innenstadt häufig sieht, da können Sie natürlich keine großen langen Texte drauf schreiben, sondern man müsste sich auf wenige Schlagworte begrenzen. Wofür steht die IPPNW? Können Sie das in drei Schlagworten sagen, die auch so sind, dass man sie auf so ein Plakat drauf schreiben kann?

CI: Also eins ist so, dass ist jetzt so ein Satz: Dass wir Ärzte sind, die „Brücken für den Frieden“ bauen. Also wir tun auch was. Wir bauen oder machen etwas durch unsere ärztliche Arbeit. Dann dieses Schlagwort der „Prävention“, also das Verhütung und Prävention von großartigen ... Ich kann das nicht so gut ausdrücken. Weil wir wollen ja Kriege verhüten, wir wollen Umweltkatastrophen, Atomkatastrophen verhüten, diese Prävention. Dieser präventive Ansatz, dass man verhüten muss, damit Gesundheit überhaupt erhalten bleibt. Dass man bestimmte Katastrophen gar nicht zulässt. Das wäre etwas Wichtiges. Dieses Präventive, die Ärzte, die Brücken für den Frieden bauen. Prävention. - Ja. Und sonst, etwas mit sauberer Umwelt und Gerechtigkeit, also „Gerechtigkeit“ spielt auch 'ne große Rolle.

RM: Für alle Menschen? – Ja.

CI: Also Gerechtigkeit würde ich auf jeden Fall mit drauf schreiben. Weil ich habe Ihnen etwas nicht etwas erzählt. Das fällt mir bei dem Stichwort ein. Es gibt in der IPPNW, irgendwie seit langem, eine kleine Gruppe, die aber größer geworden ist. Diese Gruppe also sagt, AK Süd-Nord heißt der, dass sie dieses Gerechtigkeits-Thema und Globalisierungs-Thema eben auf die Agenda setzen wollen. Und wo meine Haltung dazu ist, dass ich das richtig finde und dass ich meine Rolle darin sehe, nicht an vorderster Front zu kämpfen, aber dass ich das sehr unterstütze. Es ist nicht das, was ich als allererstes tue; aber dass ich immer so gucken möchte, wie unterstützt du die jetzt, dass das weitergeht. Also das ist richtig...

RM: ...dass Sie sagen, dass das nicht untergeht.

CI: Nee mehr! Dass das eher in den Vordergrund kommt.

RM: Ja.

CI: Nee, nicht untergeht! Nee, nee, nee. Dass das weitergeht und dass das ins Bewusstsein kommt, bei der Globalisierung kritisch zu sein, dass auch die Wirtschaft sich als ungerechte Wirtschaft verhält, und strukturelle Verhältnisse als Ursache für Kriege anzuerkennen. Also da, das sehe ich so.

RM: Ja.

CI: Aber das ist in Deutschland nicht so schwierig, aber weltweit in der IPPNW ist es sehr schwierig.

RM: Und das würde auch noch mal diesen Begriff der Gerechtigkeit besonders in den Vordergrund schieben?

CI: Ja, ja.

RM: Wenn jetzt morgen jemand aus einer ganz neuen, jungen NGO zu Ihnen käme und sagte: „Sie sind ja schon so lange bei IPPNW dabei und sind auch fast 10 Jahre im Vorstand. Wir müssen jetzt auch ein Leitbild entwickeln, können Sie uns mal ein, zwei Tipps geben!“ Was würden Sie denen sagen, wenn die Frage wäre, ein Leitbild ist gut, wenn ...

CI: Ach so. ... (*kleinere Pause*) Hm. Ich muß ein bisschen nachdenken.

RM: Ja, kein Problem.

CI: Also ein Leitbild ist gut zu Zeitpunkten, wenn in einer Organisation viel auseinander driftet, also unterschiedliche Strömungen sich breit machen. Das kann dann dazu dienen, dass man das unter so ein Ober-Stichwort zusammenfasst, was alle anspornt, aber was auch jedem - doch das denke ich, das ist uns ganz gut gelungen – was jedem Raum lässt, also auch unterschiedlichen Ansatzpunkten, Schwerpunkten noch Raum lässt. Also das ist wichtig. Und wenn man eben längere Zeit den Übergang hat von einer Ein-Punkt-Bewegung, wo man so grundsätzlich wird, und wo man dann ja auch über den Tellerrand raus guckt. Das ist ja ein Zeitpunkt, wo es auseinander zu driften droht. Dann ist es gut, ein Leitbild nach vorne zu entwickeln, und nicht nur im Sinne von „Back to the roots“. Also das ist meine Erfahrung.

RM: Ja, nach vorne heißt in die Zukunft, weil es ja auch ein Stück Orientierung geben soll...

CI: Ja!

RM: ... für die Mitglieder, für Interessenten, die sich anschließen wollen.

CI: Ja. Und weil man sich dann überlegen muss... Also bei der Leitbildentwicklung ist ja auch eine Frage „Wie stelle ich mir uns vor, wie wir in 10 Jahren aussehen?“ - „Worum kümmern wir uns in 10 Jahren oder in 20 Jahren?“ - „Und worum müssen sich dann jüngere Leute, die dann auch hoffentlich alle dazu gekommen sind, wohl kümmern? Und wie würden die sich kümmern?“ Also das führt einen in eine positive Zukunft und das ist auch meine Erfahrung.

Der Rest des Interviews aus technischen Gründen (Recorderausfall) als Gedächtnisprotokoll direkt nach dem Interview mit Dr. Claussen

RM: Sie sind nun seit fast 10 Jahren im Vorstand von IPPNW und deswegen wissen Sie natürlich, welches Ziel die Organisation im Kern verfolgt. Wenn Sie sich das Leitbild noch einmal als Ganzes in Erinnerung rufen, welches ist dann aus Ihrer Sicht die „Leuchtturm-Aussage“?

CI: Natürlich „Frieden ohne Waffen!“ – Und das aus ärztlicher Verantwortung. Denn das beinhaltet ja auch den Verzicht auf Atomwaffen, auf die gerechte Behandlung aller Menschen und natürlich die moralische Verantwortung von uns Ärzten.

RM: Bei der Entwicklung eines Leitbildes stellen Sie sich natürlich immer vor, ob Ihr Leitbildentwurf für die Mitglieder, Angestellten oder potentiellen Mitglieder Orientierung genug bietet. Welche Kriterien haben Sie dafür entwickelt, damit das Leitbild in seiner Hauptfunktion – nämlich Orientierungs-Leitlinie zu sein – erfüllen kann? Haben Sie sich in die Mitglieder hineinversetzt, wenn Sie über das Leitbild diskutiert haben?

CI: Natürlich haben wir ja immer wieder unsere regelmäßigen Kongresse und Mitgliederversammlungen, auf denen diese Themen vorgestellt werden und dann von den Mitgliedern diskutiert werden. Und es ist auch schon einmal passiert, dass ein Entwurf des Vorstands nicht von der Mitgliederversammlung gebilligt wurde. Aber zu diesen Kongressen kommen immer sehr viele Besucher, vor allem zu den Kongressen in Nürnberg, bis zu 1000 Teilnehmer. Und mir war natürlich immer wichtig, dass die Formulierungen und die Ziele für Mitglieder nachvollziehbar und verstehbar waren und nicht so theoretisch. Und was natürlich ganz besonders wichtig war, das hat Horst Eberhard Richter immer wieder betont, die Alternativen aufzuzeigen. Wir wollten also in unseren Leitbildentwürfen auf jeden Fall auch immer aufzeigen, was wir als IPPNW und als Ärzte alternativ anders machen können als die Politik.

RM: Frau Dr. Claussen, wir sind am Ende des Gesprächs. Ich danke Ihnen dafür!

9) IPPNW – Herr Dr. Potzenburg³³³: Juli 2006

RM: Danke, Herr Dr. Potzenburg, dass Sie sich zur Verfügung stellen. Es geht also heute um das Leitbild von IPPNW. Vielleicht können Sie zu Beginn mal ganz grob sagen, woraus das Leitbild besteht, also vorausgesetzt, dass ich jetzt ein Laie bin und gar nichts davon weiß und Sie mir das eben in ein paar Worten sagen.

Po: Dann frag' ich aber noch mal umgekehrt, was, wie Sie Leitbild definieren.

RM: Leitbild meint, schon wie der Wortbestandteil „Leit“ sagt, quasi eine Orientierungshilfe für die Zukunft der Arbeit, ähnlich wie zwei Leitplanken, die eine größere Fläche in einer bestimmten Richtung begrenzen und vorgeben: In dieser Richtung wollen wir uns in der nächsten Zeit, das können 5 Jahre, das können 10 Jahre sein, bewegen. Also es dient als Orientierungsleitlinie.

Po: Hmm

RM: So ist das zu verstehen.

Po: Hmm ... (*kleine Pause*) Orientierungsleitlinie für die nächsten Jahre, wenn ich das so ... sehe.

RM: Ja, genau.

Po: Dann würde ich sagen, die IPPNW in Deutschland, muss man sagen, ist ja eine Organisation, die im Grunde zwei Herzen in der Brust hat - historisch. Einmal Teil der Friedensbewegung und Teil der Anti-Atom-Energiebewegung. Das ist international ein bisschen anders. Aber wenn wir dabei bleiben, dann muss man sagen, dass aus diesen beiden Wurzeln in der jüngeren Vergangenheit eine Organisation entstanden ist, die sich auch weiteren Themen geöffnet hat. Ich sag' mal, Themen wie Flüchtlingsarbeit, Globalisierungsproblematik, also ökonomische Fragen im Zusammenhang mit Kriegen. Ich glaube, dass das die Orientierung für die nächsten Jahre sein muss, dass die IPPNW stark ist auf ihren traditionellen Kompetenzfeldern, also d.h. für mich am Beispiel der Fragen zu Massenvernichtungswaffen, besonders Atomwaffen. Da weiter eine Kompetenz erhält mit den Ressourcen, die zur Verfügung stehen und darüber aber deutlich macht, dass sie also ihren friedenspolitischen, allgemeinen friedenspolitischen Charakter darüber deutlich macht, am Beispiel einer starken Kompetenz auf dem Feld der ... Fragen um die atomaren ...

RM: Abrüstungsfragen ...

Po: Ja genau, Abrüstungsfragen. So dass ... weil auch die aktuelle politische Debatte eigentlich uns inhaltlich recht gibt, wenn man sieht, dass in den letzten Jahren der Irak angegriffen wurde unter dem Vorwand atomarer Rüstungsprogramme, was jetzt auch im Iran auf dem ... diskutiert wird, dass Fragen wie Nordkorea sich da so ... und dass eben insgesamt die internationale energiepolitische Debatte, Stichwort: Ausbau Atomenergie, Nuklear-Deals mit Indien, dass das drängende Themen sind, wo wir traditionell eben so eine besondere Kompetenz haben. Ich denke, dass wir da weiter ein scharfes Profil haben müssen, um als Organisation erkennbar zu bleiben.

RM: Wenn Sie das so ein bisschen rückblickend betrachten, die Entwicklung eines Leitbildes ist ja nichts was, mal eben in wenigen Tagen erledigt wird, sondern es gibt Ideen, es gibt Diskussionsrunden, Ansätze, wie war das bei IPPNW? Ist das jetzige das erste und bisher einzig gültige oder gab es schon ein Vorgänger-Leitbild?

Po: Gut, Sie fragen natürlich jetzt das Thema Leitbild „ex“ ab. Wir diskutieren das natürlich...

RM: also mit dem Stichwort ...

Po: ... nicht unter dem Stichwort. Für mich ist aus diesen Diskussionen, es gibt - das muss man auch sagen - das werden Sie dann vielleicht auch noch sehen - ein unterschiedliches Verständnis von dem, wo IPPNW hin soll. Das ist ja ganz klar. Für mich ist eigentlich 'ne interessante Erfahrung, ich bin ja international engagiert, jetzt im Moment mit meinen Schwerpunkten auch, dass ... Dort diskutieren wir ja ständig über die Zukunft der IPPNW. Politisch, strategisch, natürlich auch vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit, die ein Problem ist, und eigentlich kommen wir letztlich immer wieder auf den gemeinsamen Nenner, der aus meiner Wahrnehmung so aussieht, wie das, was ich eben dargestellt habe.

³³³ Name anonymisiert

RM: Ja, ja.

Po: Das ist in Deutschland ein bisschen anders, weil's da noch mehr unterschiedliche Strömungen gibt. Aber im Grunde ist es ... bei den internationalen Kontakten immer wieder die Essenz, die raus kommt aus den Diskussionen, in welche Richtung wollen wir gehen. Wenn man doch auch merkt, dass die Zukunft auch sehr viel mit der eigenen Geschichte zu tun hat und solche Sachen, nicht Regierungsorganisationen. Das ist so mein Eindruck jetzt über die Jahre, immerhin bin ich jetzt 15 Jahre im inneren Kern dabei.

RM: Noch mal ein Stück in die Vergangenheit zurück. Am Beginn der Arbeit eines Verbandes oder einer Nichtregierungsorganisation steht ja manchmal 'ne große Idee, die mit viel Enthusiasmus verfolgt wird. Aber dann kommt eines Tages der Punkt, wo man beginnt, darüber zu diskutieren, wo geht es denn hin, sind wir noch auf dem richtigen Weg. Wann war dieser Punkt, wie hat es angefangen? Wissen Sie das noch?

Po: Also die Beginne der IPPNW aus der historischen Situation des Kalten Krieges und der Blockkonfrontation Anfang der achtziger Jahre. Das ist für mich, das habe ich sozusagen angelesen aus den Geschichtsbüchern.

RM: Ja klar, wenn man selber nicht dabei war...

Po: ... weil ich zu jung bin

RM: ...kriegt man das nicht

Po: ... das habe ich bewusst so nicht wahrgenommen. Ich kenn' aber natürlich die Gründungsleute der IPPNW. Gut, da ist es sicherlich ein ganz spezielles Problem gewesen, Fragen Atomkrieg in Europa, Blockkonfrontation vor allem zwischen den Ländern UDSSR und USA und dann eben die Verbündeten. Das ist dann sicherlich ... für uns vereinspolitisch ist es ja so gewesen, dass unheimlich starke Persönlichkeiten der Medizin hier eine wesentliche Rolle gespielt haben. In Deutschland sicherlich auch Horst-Eberhard Richter, international Bernard Lowen, einer der berühmtesten Kardiologen der Medizingeschichte, darf man wohl sagen, unwahrscheinlich charismatische Führungspersönlichkeiten auch. Die sind ja zum einen, zumindest gilt das für Lowen, bis in die zweite Reihe mittlerweile – auch angesichts ihres Alters, über 80 heute, und der Bruch ist da natürlich politisch auch das Ende des Kalten Krieges. Gorbatschow war im Grunde für uns eine unheimliche Erfolgszeit. Auch mit den höchsten Mitgliederzahlen, auch dem höchsten Budget ... wenn man das so runterbricht, und dann hat sicherlich am Anfang der neunziger Jahr dann 'ne, zuerst so 'ne gewisse Orientierungslosigkeit eingesetzt, analog zu den weltpolitischen Veränderungen dann. Und das hat sicher auch dazu geführt, dass dieses Ursprungsthema „Atomwaffen“ nicht das alleinige Thema mehr geblieben ist und auch seine Kraft innerhalb der Nation verloren hat, die Leute zu mobilisieren. Also es gibt sehr viel Sympathie für das Thema, aber es bewegt nicht mehr – es bewegt weder die Massen der allgemeinen Öffentlichkeit noch die Massen der eigenen Öffentlichkeit innerhalb des Vereins. Es gibt einen relativ begrenzten Raum von Aktivisten, die sich da engagieren, muss man sagen. Viele sagen, es ist wichtig, dass wir das machen, für uns ist es das wichtigste Thema, aber lassen sich dadurch selber nicht mehr so mobilisieren.

RM: Jetzt haben Sie das auf die weltpolitische Entwicklung zurückgeführt, den Beginn der Diskussion. Wie war es mit Ihnen persönlich? Seit wann sind Sie verstärkt in diese Diskussion mit hinein gekommen, in der es darum ging, wie geht's weiter, wo wollen wir hin?

Po: Ich glaube bei mir persönlich ist es die Sache eher in die andere, in die Gegenrichtung gelaufen, weil ich hatte den Eindruck am Anfang, dass die IPPNW vielleicht zu monothematisch sei, was mich eher abgeschreckt hätte. Und ich habe eigentlich über die stärkere Beschäftigung mit den Inhalten zum einen inhaltlich das Gefühl gehabt, dass die klassischen Themen weiterhin eminent wichtig sind. Ich habe immer das Gefühl, je mehr man darüber lernt, desto bedeutender ist das für mich geworden, für meine eigene Arbeit. Und analog dazu würde ich sagen, dass sich meine Erfahrung auch – sag ich mal – ich bin ja, hab' ja selber auch 'ne journalistische Ausbildung – ich bin ja einmal Arzt und Journalist auch.

RM: Ach ja.

Po: Insofern auch Themen Öffentlichkeitsarbeit, auch daraus habe ich eine sehr starke, oder sehe ich eine sehr starke Notwendigkeit, sich in der Außendarstellung auf bestimmte Themenfelder zu beschränken. Nicht, weil anderes nicht wichtig wäre, sondern weil ich glaube, dass man als Organisation ein scharfes Profil haben muss, weil man sich sonst nicht abgrenzen kann.

RM: Ja.

Po: Und ich sag' mal, wenn alle Themen wichtig sind, ist eigentlich keins mehr wichtig.

RM: Richtig, ja, ja. - Sie haben das jetzt ganz persönlich aus Ihrer Sicht geschildert, wie dazu gekommen sind. Gab es aus der Organisation auch Menschen oder Personen, die Sie auch ein Stück gedrängt oder vorgeschlagen haben: „Mensch, Du musst Dich mit darum kümmern, weil Du dafür gut geeignet bist!“ oder sind Sie diesen Weg alleine gegangen?

Po: (*Starkes Räuspern ... kleine Pause*) Ich fülle natürlich unterschiedliche Funktionen aus. Also jetzt meine ... Dass ich meine eigene freie Zeit thematisch vor allen Dingen einem Themengebiet schwerpunktmäßig widme, das ist mein persönliches Interesse und entsteht durch meine persönliche Biografie. Ich würde jetzt für mich sagen, mit meinen 37 Jahren bin ich noch ein Kind des Kalten Krieges und das hat mich unheimlich sozialisiert. Emotional auch in meinen Teenagertagen und dann auch Kontakt mit Russland ... Ich bin auch mit einer Russin verheiratet. Also diese ganze Geschichte – also einmal Blockkonfrontation, Atomwaffen, aber eben auch vor dem für mich persönlich jetzt vor diesem Hintergrund „Geschichte des Faschismus“. Was ist das eigentlich, Deutscher zu sein, auch dann in der Welt von heute? – um das mal so verkürzt zu sagen.

RM: Ach ja. Ja..

Po: Das spiegelt sich dann auch sehr stark in meiner ganzen Biografie da weiter. Also das ist dann schon mal ganz persönliches Interesse und auch die persönliche Flamme, die lodert. Wo ich eben auch sage, ich mach die Arbeit, egal ob ich vor 300 Leuten rede oder vor 3 Leuten rede. Weil das ist mein ganz innere Motivation. Das ist eine ... Diese anderen Dinge, meine Erfahrung im Bereich, also dadurch, dass ich jetzt einfach sehr lange dabei bin und eben auch diese andere Qualifikation des Journalismus habe, ist das ein Bereich, wo mich Leute auch durchaus – was ja auch ganz schön ist – gebeten haben, bestimmte Funktionen im Verein wahrzunehmen. Jetzt z.B. im Moment bin ich ja sogar - ich darf's gar nicht sagen - Vorsitzender des internationalen Vorstandes. Da bin ich drum gebeten worden, diese Koordinierungsfunktion innerhalb des Vereins wahrzunehmen.

RM: Ja. Jetzt an der Diskussion über das Leitbild oder über die Vision, wo es hingeht, mitzuarbeiten, dafür ist ja nicht jedes Mitglied im Verband oder bei IPPNW geeignet. Was glauben Sie, qualifiziert gerade Sie für diese Aufgabe. Sie haben ja Ihre Biografie genannt. Gibt es noch andere Eigenschaften, die Sie haben? Kompetenzen, wo Sie meinen, die qualifizieren mich auch für diesen Job? Zum Beispiel Ihre Geschichte, dann Ihre Ausbildung haben Sie gesagt, Ihre doppelte...

Po: Ja, wie gesagt ... meine doppelte Ausbildung: Journalismus, Medizin. Mittlerweile habe ich auch einiges an beruflicher, ärztlicher Erfahrung. Wir treten ja als Ärzteorganisation auf. Und da denke ich, während ich als Student sozusagen manchmal das Gefühl hatte, man gaukelt das ärztliche vor, da würde ich jetzt sagen, dass ich auch da natürlich jetzt besser weiß, wovon ich rede. Und dann natürlich die lange Erfahrung. Ich bin praktisch seit dem 1. Semester 1991, 16 Jahre gehöre ich zum inneren Kern der Organisation. Das heißt natürlich, dass es jetzt ein Punkt ist: Ich kenne alle Leute, ich kenne die verschiedenen Strömungen und ... ja, das ist das, denke ich, was mich qualifiziert. Jetzt hat mir der Prof. Gottschalk aus Frankfurt gesagt: „Herr Potzenburg jetzt haben wir soviel in sie investiert, jetzt dürfen sie nicht aufhören, sie müssen jetzt weitermachen.“

RM: Ja. Im Umkehrschluss zu dem, was Sie jetzt gesagt haben, könnte man ja sagen, o.k., jemand der ganz neu in der Organisation ist, vielleicht erst seit einem halben Jahr mitmacht, der kann eigentlich in dieser zentralen Diskussion, wo geht's lang, wo wollen wir hin, noch nicht mitmachen.

Po: Nee, ich glaube nicht. Nee. Sehe ich anders.

RM: Sehen Sie anders?

Po: Ja, sehe ich anders. Weil, ... wir haben jetzt gerade so ein Beispiel. Meine Stellvertretung was sehr frisch in der internationalen IPPNW. Sie ist eine Psychiaterin aus Australien und ich glaube, dass es sehr wichtig ist, dass man bestimmte Kontinuitäten in so einer Organisation hat, gerade wenn es international ist und das natürlich ganz problematisch ist mit den kulturellen, sprachlichen Unterschieden. Das macht es ja sehr schwierig manches Mal. Deswegen ist Kontinuität da unheimlich wichtig. Aber um sich zu verändern, muss man unbedingt so einen Blick von außen haben. Und ich glaube, dass wichtige Veränderungen auch, ... dass man eigentlich davon abhängt, dass das mit von außen angestoßen wird. Deswegen sind eigentlich Leute, die eine Fähigkeit zur Analyse mitbringen, und bei dieser Kollegin, die ich jetzt da genannt habe, die hat eben ein unheimlich tolles Gespür für Atmosphäre, was los ist, wenn wir uns treffen im internationalen Vorstand. Spielt, finde ich, 'ne ganz wichtige Rolle. Und sie ist eben auch außerhalb dieser Gruppierungen, die natürlich auch entstehen in solchen Vereinen. Sondern kann eigentlich von außen etwas bewegen. Und ich glaube, die Situation ist ja nicht einfach

für die Friedens-organisation im Moment. Und da glaube ich, ist es ganz wichtig, dass man wirklich Leute auch von ganz außen heran holt. Das zeigt sich auf 'ner anderen Ebene ja auch, dass wir uns in Deutschland mal dazu entschlossen haben, so eine Unternehmensberatung im NGO-Bereich mit rein zu nehmen. Die haben uns, glaube ich, über ein Jahr begleitet. Auch da zeigt sich, dass der Blick von außen wichtig ist.

RM: Und genau diese Fähigkeit bringt diese Kollegin mit?

Po: Ja, ja.

RM: Wenn Sie solche Fragen diskutieren, trifft man sich ja nicht dazu einmal. Da gibt es sicherlich gezielte Treffen. Aber man diskutiert das ja manchmal auch quasi nebenbei, bei Veranstaltungen, wo eigentlich was anderes Thema ist. Über die Zeit betrachtet, die Atmosphäre bei diesen Diskussionen über die Zukunft von IPPNW, wie würden sie die beschreiben?

Po: ... *(kleinere Pause)* Die Atmosphäre?

RM: Ja, also die Arbeitsatmosphäre.

Po: Ja, also ich nenn' jetzt mal ... ich spring mal so'n bisschen zwischen den nationalen und internationalen ... International würde ich sagen, gibt es eine gewisse Traurigkeit, dass bestimmten Leuten, das was ich so als Managementqualität, das haben ja nicht alle, also in ehrenamtlichen Arbeitssituationen gibt es ja viele Leute, die einen unheimlich guten Willen haben, aber wenig Organisationsqualitäten mitbringen, gibt es unter diesen Leuten 'ne gewisse Traurigkeit, so will ich das mal nennen, dass man sieht, es gibt eine unbedingte Notwendigkeit zur Professionalisierung. Aber wir kriegen nicht alle mit ins Boot dafür. Also wir können nicht die Argumente, die Instrumente gemeinsam entwickeln, weil nicht alle die Notwendigkeit für bestimmte Dinge sehen ...

RM: Hm ... da alle freiwillig mitmachen ...

Po: ... ja, das ist schwierig...

RM: ...keiner gezwungen wird...

Po: Ja, ja, das ist schwierig. Auf der anderen Seite ist die Atmosphäre ... auch für mich einer der Gründe, warum ich soviel Freude habe, trotz der erheblichen Arbeitsbelastung, mich da ehrenamtlich zu engagieren. Das ist eine ganz für mich einzigartige Wertschätzung, dass es da eine gegenseitige Wertschätzung gibt in der internationalen Gruppe. Gerade auch im jetzigen Vorstand. Obwohl die Zusammen-arbeit natürlich ganz schwierig ist aus unterschiedlichen Gründen, ist aber die persönliche Wertschätzung etwas, was einer der großen Schätze meines Lebens ist, würde ich sagen.

RM: Ja, und die transportiert natürlich oder ist quasi das Schmiermittel für diese Diskussion. Kann man das so sagen?

Po: Ja, obwohl ich auch sozusagen selbstkritisch sagen muss, dass es eben in so einem ehrenamtlich geführten Verein ganz schwer ist, zu Verabredungen zu kommen, die dann auch wirklich umgesetzt werden. Das ist ein harter Balken, an dem immer wieder ...

RM: ... der immer wieder bearbeitet werden muss.

Po: Ja.

RM: Während dieser Diskussionen - gab es da auch schon einmal Einflussnahme von außen, ob nun von Ihnen oder Ihren Kollegen gewollt und erbeten, indem Sie sich irgend jemanden einladen, oder eben auch unerbeten, in dem einzelne Mitglieder oder Funktionäre mit anderen Aufgaben plötzlich versucht haben, die Diskussion mit zu bestimmen?

Po: Ja, ... also im Moment haben wir gerade so einen Prozess international, den wir als renewal, also als Erneuerungsprozess bezeichnen. Da haben wir uns professionelle Hilfe von außen geholt, wobei ich da ja den Vergleich zu der deutschen IPPNW habe, die das auch wirklich professionell mit erheblichem finanziellen Aufwand gemacht hat. International ist das halt ist das auf einer quasi ehrenamtlichen Ebene gelaufen mit entsprechenden Defiziten. Ja, da haben wir uns Hilfe von außen geholt, aber wenn man eben finanziell begrenzte

Mittel hat, dann leidet darunter auch der Prozess selber. Das ist jetzt so meine Erfahrung, zusätzlich zu der Tatsache, dass es natürlich ... auch in Deutschland schwierig war. Und wenn man so Veränderungen will, dann ist es ja immer auch mit Befindlichkeitsstörungen verbunden, so will ich das mal nennen. Veränderung ist immer was, was von manchen Leuten als Bedrohung erlebt wird. Das, denke ich, ist ganz natürlich wahrscheinlich. Und das war schon in der deutschen IPPNW schwierig, obwohl man sich da persönlich praktisch jeden Monat auf Vorstandsebene gesehen hat. Also das ist ein ganz enger persönlicher Kontakt. Das ist international dann natürlich noch komplizierter, wo man sich eben persönlich nur selten begegnen kann...

RM: Ja, ja.

Po: ... sondern viel über eMail, was ja unpersönlicher ist im Ablauf und entsprechend schwierig ist. Auch dieser Prozess im Moment noch, wo wir gerade jetzt in diesen Tagen viel telefonieren mit unserem Büro und versuchen, das konstruktiv ... nach vorne zu entwickeln. Ja, was heißt ungebeten? Natürlich gibt es immer wieder Initiativen. Auch gerade die deutsche IPPNW bzw. dann für den deutschen Vorstand..., dass Mitglieder sich ... ich glaube, das ist ein Teil unserer deutschen Kultur, auch relativ offen, klar und auch unbequem zu sein.

RM: Richtig.

Po: Ich merke, dass wir damit manchmal international nicht so gut ankommen, weil das in anderen Kulturen so unbekannt ist, dieses klare Heraus und ... ohne dass das jetzt persönlich gemeint ist, trotzdem mal an eine Sache ganz scharf ran zu gehen. Aber das gehört eben dazu. Manchmal ist es schon ein bisschen nervig ...

RM: Und man kann lernen, damit umzugehen?

Po: Ja. Ich denke, das ist ein ganz wichtiger Aspekt. Das ist manchmal, wenn es so kompliziert ist und soviel Zeit kostet, dann bin ich manchmal unzufrieden, weil ich mir dann lieber die Zeit nehme für andere Dinge, die natürlich auch auf meinem Schreibtisch liegen und die erledigt werden sollen. Aber ... eine konstruktive Diskussionskultur zu haben, das ist etwas ganz Wichtiges. Insofern sind auch die ungebetenen Zwischenrufe, denke ich, ganz wichtig.

RM: Natürlich ist das Ergebnis einer solchen Diskussion, ja immer ein Zusammenspiel, eine Zusammenfassung der Ideen, die die Mitglieder an solchen Gesprächen einbringen. Können Sie sich noch erinnern an den Anfang der Debatten? Gab es da Ideen oder Grundsätze für Sie, wo Sie der Meinung waren, das ist mir aber ganz wichtig, das muss ich auf jeden Fall in der Diskussion durchsetzen und am besten auch so einbringen und durchsetzen, wie ich es mir vorstelle? Gab's sowas?

Po: ... (*Sehr lange Pause*) Ja, das ist gerade eine interessante Frage nochmal. Es ist ja immer ... wozu hat man eine Agenda, die man so ein bisschen, da ist es manchmal 'ne Diskussion, wo wir ... man ja auch einem Vorwürfe gemacht werden können, wir manches Mal ja auch... Ich glaub ... gibt es da ... sich durchsetzen? Ja, ich glaube schon. Aus meiner IPPNW Geschichte habe ich sicherlich bestimmte Themen, die mir lieb und teuer sind. Da, wenn ich ehrlich mit mir selbst umgehe, möchte ich gerne, dass das so bleibt. Und es gibt bestimmte Organisationsformen, von denen ich aus meiner Erfahrung überzeugt bin, dass sie für uns besser wären. Da versuche ich, Veränderungen durchzusetzen - was schwer ist! Also um das noch mal zu illustrieren. Thematisch ist bestimmt schon deutlich geworden, ich halte das Thema Atomwaffen für zentral wichtig für uns!

RM: Ja.

Po: Da gibt es bestimmt gute Argumente, mit denen ich das untermauern kann. Es gibt auch die Gegenargumente, ist mir klar. Aber das ist sicherlich was, wofür ich werbe, ja. Und organisatorisch gibt es so Dinge. Ich glaube, ... z.B. versuche ich durchzusetzen, weil ich davon überzeugt bin, dass das für uns gut wäre, dass wir internationale gemeinsame Kampagnen entwickeln. Dass wir darauf ein stärkeres Augenmerk legen als wir das jetzt tun. Jetzt ist die internationale IPPNW eher ein loser Zusammenschluss nationaler Organisationen. Ich glaube, dass ... in einer globalisierten Welt für uns als internationale Organisation trotz der großen organisatorischen Unterschiede, die wir haben - in Deutschland 10.000 Mitglieder, in Dänemark nur 250 Mitglieder, kein Büro in Deutschland, wo wir mit acht oder neun Leuten, die dafür uns ... Also es ist natürlich ein ganz großes Gefälle schon innerhalb Westeuropas. Dass ich trotzdem überzeugt bin, dass man, um mehr politisch Einfluss nehmen zu können, es wichtig ist, dass wir unter einer gemeinsamen Flagge bestimmte internationale Kampagnen entwickeln und dass das auch national umgesetzt wird. Ja. Das ist so 'ne Ansage, wo ich sage, das möchte ich gerne durchsetzen, weil ich davon überzeugt bin, dass das gut für uns wäre. Aber natürlich gehöre ich ja zu denen, die diesen ... Versuch der Veränderungen und diese Erneuerungsdiskussion ..., das auch bewerben, dass es darüber 'ne Diskussion gibt bei uns im Verein, jetzt international. Ich gehöre ja auch

zu denen, die versuchen, diese Diskussion zu strukturieren, weltweit. Insofern versuche ich eben auch offen zu sein für neue Gedanken, für das, was mir selber gar nicht in den Sinn gekommen wäre.

RM: Und dieses sehr deutliche Engagement gegen Atomwaffen oder auch das andere Ziel, international mehr zusammen zu arbeiten, findet sich das auch in Materialien, Papieren wieder, wo Sie sagen können, wenn jetzt mal jemand zu Besuch kommt: Dafür habe ich gekämpft! Das war auch meine Idee, dass das da mit reinkommt?

Po: In Material und Papieren? Das würde ich so *(Pause)* ...in Material, wie wir uns in unserer Außenpräsentation darstellen ... doch.

RM: Ja.

Po: Ja unbedingt. Also jetzt in der letzten Zeit ein bisschen weniger vielleicht bei mir persönlich. Aber ich denke, dass ich das über eine ganze Zeit ... Ich hab ja selber ein Jahr hauptamtlich für die IPPNW gearbeitet im Bereich ... also im Bereich Öffentlichkeitsarbeit da verantwortet, 'ne.

RM: Und da haben Sie manches selbst produziert mit?

Po: Ja, ja und natürlich dadurch, dass ich ein sehr enges auch persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern hab' sowohl in Deutschland als auch international, denke ich, gibt es schon manches, was nun auch meine Handschrift trägt, ja. Da ich jetzt nicht mehr zum deutschen Vorstand gehöre, einfach aus Zeitgründen, ist es jetzt in Deutschland ein bisschen weniger jetzt der Fall.

RM: Klar. - Wenn IPPNW jetzt auf Plakaten mit zentralen Aussagen eines Leitbildes um neue Mitglieder werben wollte, dann wäre es ja unsinnig, das mit langen Textpassagen zu machen. Sondern bei Plakaten muss man sich ja kurz fassen. Können Sie mal das eine oder andere Schlagwort nennen, was auf so einem Plakat unbedingt drauf sein müsste?

Po: Also mein persönliches Motto ist in Anlehnung an den großen Haager Friedenskongress 1999, da war das Motto: „Zeit, Kriege abzuschaffen“. Das würde ich sagen, subsumiert eigentlich für mich am besten, wofür IPPNW steht. Weil es gibt das Thema Atomwaffen, was dann ja im Namen von so einem Plakat auftauchen würde, ist für mich das Beispiel für das Engagement für eine friedlichere Welt. Und dieses Motto „Zeit, Kriege abzuschaffen“, damit verbinde ich genau das Positive, was wir ausstrahlen wollen. Das ist ja ein Motto, was etwas ... was Bewegung nach vorne zulässt und was nicht sich gegen – also nicht gegen den US-Imperialismus oder gegen die Menschenrechtsverletzungen in Russland richtet. Sondern es hat 'ne unheimlich dynamische Perspektive in die Zukunft ...

RM: Das ist das positive gesellschaftliche Bild und Ziel, das man anstreben kann.

Po: Ja, deswegen ... Im Moment denke ich, ob ich mal versuchen soll, so Merchandising zu machen. Ich hab immer so Ideen jetzt: der Arzt im Krankenhaus, und auch für die Mitglieder selber, die sollen ihren Kaffee aus 'nem IPPNW-Becher trinken, ja. Meinetwegen so ein Warmhaltebecher, wo IPPNW unten drunter steht, da würde ich so dieses Motto drauf schreiben.

RM: Ja und der kann auch ruhig im Arztzimmer stehen und die anderen ...

Po: ... sollen das sehen.

RM: Sollen das sehen.

Po: Ja, ja. Ganz genau!

RM: Wenn Sie nach Ihrer Erfahrung, die Sie gemacht haben, jetzt einem Mitglied einer anderen NGO, die gerade damit anfangen, sich über ein Leitbild oder über Visionen zu unterhalten, sagen sollten, welche Kriterien für ein qualitativ gutes Leitbild wichtig sind, was würden Sie dann sagen? Ergänzen Sie einfach mal den Satz „Ein Leitbild ist gut, wenn ...“

Po: Ein Leitbild ist gut ... *(Längere Pause)* Tja, was soll ich sagen? Ein Leitbild ist gut... - Wie soll ich das sagen? Ein Satz? Na gut, ein Leitbild ist gut, wenn es eine positive Message beinhaltet, und ein erkennbares Profil hat. So, das isse ...

RM: Gut. Die nächste Frage ist, sie empfinden sie wahrscheinlich als Wiederholung. Wenn Sie sich das Leitbild noch mal als Ganzes in Erinnerung rufen oder das, was die Vision von IPPNW ist, welches ist dann aus Ihrer Sicht die Leuchtturm-Aussage, die IPPNW im Kern ausmacht. Sie haben es ja eben schon einmal gesagt. Vielleicht können Sie es noch einmal sagen.

Po: Es wird Zeit, Kriege abzuschaffen.

RM: Ja, ja.

Po: Ja, das würde ich sagen, einmal „Zeit, Kriege abzuschaffen“ und das zweite ist „Für eine Welt ohne atomare Bedrohung“. Weil dann auch dieser Aspekt der zivilen Atomenergienutzung, was also in dem, was wir bisher besprochen haben, ein bisschen kürzer gekommen ist. Wobei ich auch persönlich in den Jahren für mich reflektiert habe, dass es für mich ... dass der friedenspolitische Charakter für mich die dominierende Sache ist. Und zwar deswegen auch, weil es international die dominierende Frage ist. Sie ist es stärker als die Energiefrage. Die Energiefrage gehört für mich dazu, aber ordnet sich dem doch in gewisser Weise unter, also als ein Teilaspekt, wie dann auch andere Teilaspekte dazukommen. Ökonomische Verfahren ...

RM: Bei diesen Diskussionen ist es ja sinnvoll, wenn man möchte, dass alle Mitglieder von IPPNW die Ergebnisse auch gut finden und dass auch die Mitarbeiter in der Geschäftsstelle das gut finden. Haben Sie sich während der Diskussionen auch schon mal Gedanken darüber gemacht: Wie kommt das an, was wir uns überlegen? Verstehen die das? Nehmen die das an? Oder müssen wir uns da auch noch mal ganz speziell Gedanken drüber machen, wie wir das unseren Mitgliedern vermitteln können?

Po: Also bei dem Thema Mitarbeitern kann ich nur sagen, für mich sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentraler Bestandteil dieser Diskussion, ja.

RM: Das heißt, sie sind sogar daran beteiligt?

Po: Die sind für mich zentral dran beteiligt.

RM: Ja...

Po: Wir haben ja in Deutschland ... Also unsere Mitarbeiter sind so kompetent. Sie haben nur den Nachteil, dass sie keine Ärzte sind...

(Gemeinsames Lachen...)

Po: Das ist ja was ganz Schlimmes..

(Gelächter...)

Po: Na also für mich ist ganz klar, dass die Mitarbeiter an diesen Diskussionen zentral beteiligt sein müssen. Und in Deutschland macht das auch Sinn, weil wir ein Büro haben, ein Büro-Team, das über lange Jahre schon für die IPPNW arbeitet. Das sind für mich wesentliche Teiler unserer politischen Arbeit. Die sind ja nicht Ausführungsorgane, sind ja nicht bessere Schreibkräfte für das, was ein ehrenamtlicher Vorstand entscheidet. Für mich sind die zentraler, politischer ... also Teil der politischen Arbeit. Insofern müssen die auch daran beteiligt sein. Gleiches gilt für das internationale Büro. Für die Mitgliedschaft ist für mich auch klar, also es ist ganz klar: Damit der Laden läuft, muss es Leute geben, die es entscheiden. Das kann man nicht alles endlos diskutieren und deswegen trete ich auch ganz klar dafür ein, dass man nicht in endlose Debatten eintritt, zumal das dann in der Freizeit geschehen muss. Das tut mir dann besonders weh. Sondern dass man dann auch entscheidet. Aber ich finde, dass wir eine gute Kultur haben. Also wenn wir uns treffen, gibt es immer wieder große Programmteile bei Kongressen, wo wir – das nennen wir Open Space – wo praktisch Leute zu bestimmten Fragestellungen eingebunden werden und so Raum geschaffen wird, mal was Neues zu kreieren. Das schlägt sich vielleicht nicht sofort in einer Kampagne nieder, aber das ist doch Raum, dass sich die Mitglieder auch einbringen können, insofern an dieser Diskussion doch mitbeteiligt sind, ja, an der Organisation.

RM: Das war ja im April auch in Bonn, auf der...?

Po: Ja, ich glaube, da ist es auch so. Ich konnte da nicht – Parallel hat der internationale Vorstand getagt. Deswegen war ich beim Kongress gar nicht so eng mit dabei. Da haben wir sozusagen am selben Tag ...

RM: Man muss die Zeit dann nutzen!?

Po: Ja. Ja, genau. Ja und auch jetzt in dieser internationalen renewal-Diskussion gab es auch eine kleine Kerngruppe, die den Anstoß gegeben hat und sich auch getroffen hat. Das ist von einigen scharf kritisiert worden. Aber das ist dann wieder nach außen getragen worden mit dem Angebot, auch daran teilzunehmen. Und es gibt ja jetzt im September den Weltkongress in Helsinki, wo dann auch in einer persönlichen Begegnung dann die Sachen weiter diskutiert werden können. Das ist eigentlich vom Konzept, denke ich, gut. Ich habe das so vertreten, das so zu machen. Aber ich glaube, dass ist einfach die Kritik ...

RM: ... Die Kritik bezog sich...?

Po: Die Kritik bezog sich darauf, dass die Treffen in Europa waren, dass die Leute aus den ärmeren Süd-Sektionen nicht so einfach daran teilnehmen konnten und dass es dann wieder nur ... die Kritik bezieht sich dann eben darauf, dass die eben nur einem elitären Kreis von wohlhabenden Leuten vorbehalten ist.

RM: Wenn Sie Ihre jetzige Erfahrung, 15 oder 16 Jahre haben Sie gesagt, zugrunde legen, einer anderen NGO, die jetzt am Beginn eines solchen Prozesses steht: Welchen Tipp würden Sie der mit auf den Weg geben? Worauf sollen die achten, welche Fehler sollen die möglichst vermeiden?

Po: ... *(Pause)* Gut, also ich glaube, dass letztlich es bei uns so gelaufen ist. Die IPPNW hat sich halt entwickelt über Persönlichkeiten auch, die am Anfang die Sache einfach nach vorne getrieben haben, die einfach auch durch ihre bloße Präsenz die Leute begeistert haben. Gar nicht so sehr durch eine theoretische Diskussion und so theoretische wilde Prinzipien. Sondern da standen die Personen im Vordergrund. Ich glaube, dass wahrscheinlich ... wobei ATTAC in gewisser Weise ein Gegenbeispiel darstellt. Da gibt's ja gar nicht so bestimmte Personen, sondern die Idee ist durch die Welt gegangen. Das ist eigentlich interessant. Bei uns ist es anders gewesen. Natürlich gab's 'ne Idee, aber es sind eben auch diese starken Persönlichkeiten, wie die Rattenfänger von Hameln, die dann die Leute...

RM: ... Ja, aber diese Persönlichkeiten haben vielleicht dazu beigetragen, das Anfangsfeuer in ein kontinuierliches Feuer zu verwandeln, das weiter brennt. Und was ja dahinter steht, wenn Sie das sagen - ist, auch sympathische begeisternde Persönlichkeiten sind wichtig für ein solchen Prozess.

Po: Gut, diese ATTAC beweist, da läuft es ja auch ganz anders. Läuft ja auch ganz gut.

RM: Ja. Hmm.

Po: Man muss dann eben nur ... Ja so weit ich glaube, dass dann die Organisationen wahrscheinlich alle ihre eigene Geschichte haben. Wir sind ja auch was relativ Spezielles, so als internationales Netzwerk nationaler Organisationen. Ich glaube nicht, dass es da so viele gibt. Also wenn man sieht, „Ärzte ohne Grenzen“ oder so, als vielleicht etwas Vergleichbares. Die haben ja 'ne bestimmte Handschrift, die durch die Ursprungssektion geprägt ist, und die im Grunde in den einzelnen Ländern replizieren, was es vorher in Frankreich gab. Das ist bei uns anders. Bei uns sind eigentlich organisch gewachsene nationale Bewegungen, die sich dann zusammen geschlossen haben als IPPNW. Insofern haben wir sozusagen spezielle Probleme der Professionalisierung international, die andere so gar nicht haben. Dafür aber auch eben stärker direktiv geführt sind. Insofern ist es mit den Tipps wahrscheinlich nicht ganz so einfach.

RM: Ja gut, aber das war doch schon ganz gut. Ja, damit sind wir am Ende. Herzlichen Dank.

10) EIRENE – Frau Küster³³⁴: Juni 2006

(wg. Hintergrundgeräuschen schlechte Aufnahme, deswegen einige Lücken und unverständliche Stellen)

RM: Danke schön, Frau Küster, dass Sie sich bereit erklärt haben zu einem Experten-Interview über Leitbilder oder die Leitbildentwicklung bei EIRENE. Vielleicht können Sie zu Beginn unseres Gesprächs mal in Ihren Worten sagen, was die Kernpunkte des Leitbildes von EIRENE sind.

Kü: Unser historischer und aktueller Bezug aus dem christlichen Glauben ... ist das Prinzip der Gewaltfreiheit und des Einsatzes für Gerechtigkeit und in diesem Zusammenhang dann das sozusagen quer über allem liegende Dienstverständnis, ... einen Teil seiner Zeit des Lebens oder eines Jahres zur Verfügung zu stellen und eben im Ausland für Gerechtigkeit sich einzusetzen.

RM: Wenn wir heute punktuell darüber reden, heißt das für mich, dass das Leitbild, das heute gilt, nicht in wenigen Tagen entsteht oder entstanden ist, sondern dass es eine Entwicklung war, in der Ideen, Diskussionen, Ansätze gewesen sind, die zusammengefasst werden müssen. Wie war das jetzt bei EIRENE und mit Ihrer Beteiligung? Ist das jetzt gültige Leitbild dasjenige, an dem Sie mitgearbeitet haben?

Kü: Das jetzt gültige ... daran habe ich noch nicht mitgearbeitet. Ich habe ja erst im Februar letzten Jahres hier angefangen zu arbeiten. Wie mir das vermittelt worden ist, hatte man damit begonnen, in einer Situation der Krise, als mal Freiwillige gestreikt haben, ein Teil der Freiwilligen ... aus Marokko und hier in Deutschland ... Und da hat man dann im Verein es wichtig gefunden: „Wir müssen jetzt einfach mal grundlegender debattieren! Wo wollen wir hin? ... unsere Kriterien und Standards, also welche Art von Einsatz ... So ist das Leitbild entstanden. Ich beteilige mich gerade an einem Überarbeitungsprozess des Leitbildes, nicht an dem Neuentwurf, sondern es wird jetzt um eine Weiterentwicklung gehen. Dazu gibt es seit zwei Jahren auf Vereinsebene 'ne Arbeitsgruppe, die sich mehrmals getroffen hat, einzelne Textelemente überarbeitet hat, debattiert hat. Die Dokumente sind bis jetzt 2x an alle Mitglieder geschickt worden, und an die Teilnehmenden geschickt worden, die dann in zwei Wochen ein Seminar haben. - ... mit der Organisation, wo wir hoffen, dass vorher die Mitglieder das alles dann gelesen haben.

RM: Hmm. Sie haben davon gesprochen, dass das jetzige Leitbild überarbeitet wird auf Grund einer krisenhaften Situation.

Kü: Ne ne! Das ursprüngliche ist entstanden in einer krisenhaften Situation...

RM: Ach so.

Kü: Jetzt wird überarbeitet, weil doch immer wieder Anfragen zu einzelnen Punkten gekommen sind, aber nicht weil's 'ne ... bis jetzt gibt's noch keine Krise. Wir werden sehen, was für Debatten wir haben...

RM: Ja. - Jetzt mal zu Ihnen als Person. Können Sie die Gründe nennen, warum Sie als Person an diesem Prozess jetzt beteiligt sind - außer durch Ihre Funktion? Gibt es noch andere Gründe?

Kü: Persönlich muss ich erstmal für mich sagen, dass ich es als Geschäftsführerin dann doch für eine wesentliche Voraussetzung halte, dass auch ich mich mit diesem Leitbild identifizieren kann.

RM: Ja.

Kü: Und da war es mir durchaus wichtig, wenn auch der Prozess vorher schon begonnen hatte, mich auch aus Prinzip in diesen Prozess einzuklinken, weil ich selbst auch einige Punkte veränderungsbedürftig finde.

RM: Hmm.

³³⁴ Name anonymisiert

Kü: Dass diese Punkte da rein kommen, ist mir einfach ein sehr wichtiges Anliegen, damit ich auch aus voller Überzeugung die Organisation finanzrelevanter Teile umsetzen kann.

RM: Hmm. Gab es außer dem Punkt, dass Sie auf Grund Ihrer Funktion und weil Sie es auch im Rahmen dieser Funktion für wichtig halten, Versuche von anderen Mitarbeitern / Mitgliedern / Vorstandsmitgliedern, die speziell auf Sie zugekommen sind und gesagt haben: „Wenn Du Dich daran beteiligst, ist es wichtig, dass Du das oder das mit einbringst, weil Du besondere Kenntnisse / Fähigkeiten hast?“

Kü: Hmmm (*kleine Pause...*) Nee, so glaube ich nicht.

RM: Hm ... So dass also die Tatsache, dass Sie sich daran beteiligen...

Kü: Sagen wir mal so. Man ist durchaus im Prozess der Erstellung und im ... man meint ... (*unverständlich*)... und das sind zwei Punkte, um die es auch inhaltlich geht ... Eigentlich muss jetzt dieser Entwurf, der sehr „geschlechterblind“ ist, so dass ich mich dafür einsetzen will, dass er unter dem Genderaspekt durchaus noch'nen klareres Profil auch hat. Und das eben auch verstärkt in den Begleitbrief rein zu bringen. Der andere Punkt ist z.Zt. nicht geplant ... und überhaupt „Was heißt interreligiöser Dialog?“, wo uns deshalb am Anfang auch deutlich gemacht hat, im engeren Bereich 2003 ... (*unverständlich*) ... - Und dazu gehört für mich jetzt auch 'ne kritische ... (*unverständlich*)... und dann muss ich auch mit sehen, was die andere Seite sagt, wenn ich sage „Ich bin christlich.“

RM: Hmm.

Kü: Also dann muss ich mich weiter qualifizieren ... (*unverständlich*)... und muss auch kenntlich machen, dass ich mir bewusst bin, was in meinem christlichen Umfeld auch für Unrecht geschieht.

RM: Hmm.

Kü: Also sonst kann ich nicht ... also sonst wird auch kein Missionierter mit mir zusammen arbeiten ... Und das war so'n zweiter Punkt, wo's mir sehr deutlich war, weil ich auch die Zusammenarbeit ... (*unverständlich*)... Dann muss sich aber auch etwas von der kritischen Reflexion, die wir alle haben, muss sich dann auch innerhalb des Prozesses transportieren.

RM: Sie haben jetzt einige inhaltliche Positionen benannt, die Ihnen wichtig sind. Lassen Sie uns noch einmal auf Ihre Person schauen. Gibt es in Ihrer Person liegend bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften, von denen Sie denken „Die sind besonders gut. Die kann ich hier in diesen Prozess auch einbringen.“?

Kü: Ich glaube, ich kann ganz gut 'ne Professionalität im Bereich der Organisationsentwicklung als auch der Entwicklungszusammenarbeit verbinden mit 'ner Bildungsarbeit.

RM: Hmm.

Kü: Und all das steht auch immer so zwischen diesen beiden Polen.

RM: Ja. - Und wenn wir jetzt von Ihrer Person absehen und auf die anderen Personen schauen, die an diesem Prozess beteiligt sind. Gibt es bei anderen Personen bestimmte Fähigkeiten oder Erfahrungen, die quasi ergänzend zu dem, was Sie einbringen, auch von Vorteil sind und nutzbringend sind, die Sie aber nicht so sehr mitbringen, aber die anderen Personen? Um was für Fähigkeiten handelt es sich da?

Kü: Eeeh (*zögert einen Augenblick*)..., ich find' auf der einen Seite sehr wichtig die persönlichen Erfahrungen von Leuten, die als Freiwillige gearbeitet haben. Also das weiß ich z.B. aus dem Nordprogramm, das sind also wirklich die Freiwilligen, die das selber zahlen, um ihren Dienst als Freiwillige machen zu können. Wobei zum zweiten aber auch im Südprogramm, wo es dann eher Fachkräfte, sondern auch Professionelle, ... aber die dann ja nochmal 'ne ganz andere Perspektive aus ihrer Erfahrung als Fachkraft mitbringen.

RM: Hmm.

Kü: Das finde ich auch sehr wichtig, um dieses Leitbild mit Leben zu erfüllen. Weil so wie ich das formuliere, würden manche im Verein sich nicht dafür interessieren. Und diese Elemente, die die anderen Leute da mitbringen, das macht's dann wieder etwas lebendig.

RM: Hmm.

Kü: Beides ist halt sehr wichtig.

RM: Ja. - Wenn man sich über das Leitbild unterhält und daran arbeitet, dann passiert das ja nicht innerhalb einer Sitzung, sondern man trifft sich häufiger, man trifft sich konzentriert und auch manchmal im Rahmen einer größeren Veranstaltung, um diesen Punkt zu diskutieren. Wie würden Sie ganz allgemein die Arbeitsatmosphäre beschreiben?

Kü: Also bisher eigentlich durchgängig immer gut – ganz gut.

RM: Gab es in dem bisherigen Prozess beabsichtigte oder auch unerwünschte Versuche der Einmischung von Personen, die nicht zum engeren Kreis derjenigen gehören, die sich mit der Aufgabe der Leitbildentwicklung beschäftigen? Also ich denke beispielsweise an ehemalige Vorstandsmitglieder oder einzelne Mitglieder, die sich einfach ungefragt zu Wort melden.

Kü: Nee, eigentlich sind von unserer Seite aus alle gefragt worden. Insofern gibt's da - der Prozess ist wirklich so offen angelegt, muss ich sagen - in diesem Sinne keine unerwünschte Einmischung. Und wir haben auch bewusst, nicht zuletzt auch aufgrund meiner Initiative, aber es war dann auch abgesprochen, den endgültigen Entwurf zum Beispiel an den ehemaligen Geschäftsführer geschickt. Der hat also auch wichtige Kommentare...

RM: ... mit der Bitte um Kommentierung?

Kü: Ja! Also von daher gibt es von unserer Seite erstmal keine unerwünschte Einmischung.

RM: Ah ja, genau! - Was ich aber nochmal nachfragen wollte ... Wie ist es beispielsweise mit externen Geldgebern, die ...?

Kü: Die ... (*Antwort nicht verständlich*) ...

RM: Ach so.

Kü: ... haben sich bisher auch zurück gehalten... Also die soll'n das dann lesen ... und...

RM: Ja ja.

Kü: ... woll'n wir dann auch gerne mit ihnen drüber diskutieren genauso wie mit den Partnerorganisationen im Süden. Aber es ist unser Leitbild und es ist nicht das Leitbild von unseren Partnerorganisationen.

RM: Hmm.

Kü: ... sondern wir machen es für uns und dann wollen wir es natürlich mit denen auch diskutieren.

RM: Sie haben vorhin schon angedeutet einige Punkte, die auf der thematischen Ebene wichtig waren oder wichtig sind. Gibt es bestimmte Grundsätze, bei denen Sie sagen: „Dafür stehe ich und dafür werde ich auch kämpfen, dass die im Leitbild irgendwo sichtbar sind!“?

Kü: Eeeh (*zögert einen Moment*)..., die Wirkung von Gleichberechtigung und Geschlechtergerechtigkeit ist mir sehr wichtig. Es ist mir auch sehr wichtig, deutlich zu machen, dass ich 'nen Eintreten für Gewaltfreiheit ... nicht glaubwürdig finde, wenn man zu Gewalt in seinem Umfeld neigt. ... Eeh, jetzt wollen wir die Sache mit ... Und ein anderer Punkt ist, in dem alten Papier steht der noch, ... wir können es gut verstehen, wenn die Gewalt anwenden, denen Gewalt selbst angetan wurde. Da muss man sich ... heute ein bisschen differenzierter ausdrücken.

RM: Hmm. - Und haben Sie das Gefühl, dass Sie im bisherigen Prozess diese Grundsätze auch haben angemessen einbringen können?

Kü: Bis jetzt ja!

RM: Ja. Hmm ... Wenn Sie jetzt den Auftrag hätten, auf großen Plakaten mit den Aussagen des Leitbildes von EIRENE neue Mitglieder zu werben, dann wäre es natürlich unsinnig, auf großen Plakaten lange Textpassagen darzustellen. Könnten Sie sich das mal für ein Plakat vorstellen und ein Schlagwort oder einen Imperativ nennen, mit dem die Hauptinhalte des Leitbildes beschrieben werden könnten?

Kü: Also eine Beschreibung des Leitbildes ist: Zeichen setzen für Gerechtigkeit und Frieden.

RM: Hmm.

Kü: Und dieses Zeichensetzen auch deshalb, weil wir uns durchaus der Begrenztheit unserer Mittel bewusst sind. Also insofern können wir als kleine Organisation auch vielfach nur symbolisch handeln.

RM: Hmm.

Kü: Von daher kann ich darin ganz gut dieses Leitbild ausdrücken. Ob ich das so auf ein Plakat schreiben würde, ist eine andere Frage. Weil da stellt sich bei mir die Frage der Öffentlichkeitsarbeit und public relations. Ob Zeichen setzen für Gerechtigkeit und Frieden nach außen so ein attraktiver Slogan ist, gerade auch für die jüngere Generation, wir arbeiten ja eigentlich auch viel mit jungen Leuten, würd' ich dann selber ... bezweifeln. Da würde ich mich dann mit den Leuten aus der Öffentlichkeitsarbeit verständigen.

RM: Klar. Der Hintergrund der Frage war: Ist die Kernaussage des Leitbildes so kurz zusammenfassbar, dass man zweifelnden oder unschlüssigen Menschen mit relativ wenigen Worten plausibel machen könnte: Dafür stehe ich bei EIRENE! Dafür steht....?

Kü: Ja, also dafür dass Sie sagen „Zeichen setzen für Gerechtigkeit und Frieden?“

RM: Ja!

Kü: Wir haben z.B. bei den Auswahlkursen immer einen Abend ... die Geschäftsführung mit da.

RM: Hmm.

Kü: Und da ist mein Eindruck, die entdecken da viele Widersprüche. Und die Widersprüche bestehen auch in der Realität, das ist ganz klar. Aber das finde ich immer eine sehr... produktive Diskussion, die wir da so hatten. Und wo ich dann schon den Eindruck hab', dass – nicht in diesen Worten – dass aber diese Botschaft ankommt.

RM: Ja? Hmm.

Kü: Das hatte ich also dreimal erlebt. Diesen Eindruck hatte ich schon...

RM: Hmm. ...*(Kleine Pause)* ... Wenn jetzt eine Kollegin von Ihnen oder jemand anders von einer anderen Organisation Sie um Rat fragen würde: „Wir wollen ein neues Leitbild entwickeln“ oder „Unsere junge Organisation hat noch kein Leitbild. Auf welche Kriterien muss man achten?“ Was würden Sie für einen Tipp geben?

Kü: Ja schon – überlegt Euch, wo Ihr hin wollt! Macht vielleicht sowas wie 'ne Eröffnungsveranstaltung und ... *(undeutlich)* ...diskutiert, wie Ihr dahin kommt und schreibt ein paar Grundsätze auf.

RM: Hmm.

Kü: Also – EIRENE-Leitbild ist ja sehr lang. Ich halte es eigentlich als für zu lang. Aber es ist – ich mein, es war ein historischer Prozess, und dieser Prozess und was wir da gerne abdecken möchten, ist jetzt wichtiger als die Menge.

RM: Ja. Sie würden diesen Tipp den Leuten geben, die bei der Entwicklung eines Leitbildes für ihre Organisation arbeiten. Ich will aber jetzt nochmal den Blick von diesen Leitbildentwicklern weg zu den Mitarbeitern oder besser den Mitgliedern lenken. Wenn Sie in der Gruppe zusammensitzen und viel diskutieren, spielt es dann eine Rolle oder kommt es vor, ich mein' die Sichtweise, dass man auch darüber spricht: „Wie kommt das bei unseren Mitgliedern an? Verstehen die das? Müssen wir das nicht anders formulieren?“ Oder die Reihenfolge und die richtige Schwerpunktsetzung – also kurz: Machen Sie sich darüber Gedanken?

Kü: Doch machen wir. Also eigentlich ziemlich viele. Und ich denke auch, dass die Diskussionen, die ich jetzt für das Seminar voraussetze, dass die Konfliktpunkte eigentlich fast eher noch mit der Frage zu tun haben, also nicht als Dissenz über die eigentlichen Inhalte, also der eine mehr... (2-3 *unverständliche Worte*)...oder weniger, sondern die Frage ist, mit welchen Zielgruppen ich dieses leiste. Und es gibt in der Organisation 'ne Gruppe, für die ist eigentlich die einzige Zielgruppe die Freiwilligen.

RM: Hmm.

Kü: Und die möchten sie ernst nehmen. Ich möchte aber durchaus auch Öffentlichkeit als entwicklungspolitische Organisation ... also möchte, dass das ein bisschen breiter kommt. Und sozusagen dies als Visitenkarte nach außen, nicht als meine Visitenkarte gegenüber den Freiwilligen ... Und insofern machen wir uns über diesen Punkt durchaus Gedanken: Also wie kann man eben das alles so ausdrücken und schreiben, dass es möglichst für möglichst viele verständlich ist, ohne sich irgendwo durch 'nen bestimmten Sprachgebrauch auch anzubiedern. Oder will man nur die Gruppe erreichen.... - da sind wir noch in der Diskussion.

RM: Hmm. Das wird aus Ihren Äußerungen ja deutlich, dass das Ganze noch in der Entwicklung ist. Auch die Frage der unterschiedlichen Adressatengruppen, der Auswahl der Adressaten bis hin zu den bestehenden Gruppen ... ist noch nicht abschließend diskutiert worden – ist noch im Gespräch.

Kü: Das ist im Gespräch ... also in dieser Abstraktion auch nicht unbedingt eindeutig. Also wenn jemand formuliert, die Ansprüche an dieses Papier reichen dahin, es sollen Leitlinien für Freiwillige sein, ...

RM: Hmm.

Kü: ... und wenn jemand meint, ... wenn sie jetzt sagen, das tritt ein für Gerechtigkeit und Frieden. Wie kann man verhindern, dass der Freiwillige das so versteht, dass er da gleich im Ausland auf die nächste Demo rennt? Da werden die unterschiedlichsten Ansprüche an dieses Papier gestellt und das muss noch alles ein bisschen ausgehandelt werden.

RM: Hmm. ... Eeh ...Nochmal zurück gegenüber 'ner anderen Organisation. Ich habe gemerkt, es gibt Organisationen, die haben ein Leitbild für ... auf jeden Fall nicht schriftlich. Da Sie daran arbeiten, denke ich, hält EIRENE das für wichtig. Was würden Sie einer anderen Organisation, die das nicht für wichtig hält, sagen, was die Vorteile eines Leitbildes sind?

Kü: Das schafft Identität.

RM: Hmm.

Kü: Oder es kann Identität schaffen. Ich denke auch, dass es Organisationen gibt, die ein Leitbild haben, auf jeden Fall ein formuliertes.

RM: Hmm.

Kü: ... und in der Ausformulierung dieses Leitbildes, das ist dann halt auch nochmal mit einem Diskussionsprozess in der Organisation zwecks Vergewisserung des Selbst verbunden, und das finde ich irgendwie in einem bestimmten Zeitraum auch tatsächlich ... (*unverständlicher Halbsatz*)...

RM: Hmm.

Kü: ... also auch für die eigene Entwicklung, die es halt ... (2 *unverständliche Worte*) ... zu betrachten. Man kann auch statistische Fragen noch ... (*mehrere unverständliche Sätze*) ... Aber es ist also innerhalb von unserer Organisation wichtig ... eben auch ein Leitbild machen.... (*unverständlicher Satz*) ...

RM: Also einmal nach innen, das dient wahrscheinlich der Selbstvergewisserung, und nach außen für die Sicherung der Position der Interessenten, als eine Art Orientierung: „Dafür stehen wir!“

Kü: Also ich kenne auch NPO's, die haben ein Leitbild und ... – zumindest mir nicht bekannt – aber eben kein ausformuliertes. Aber die sind durch ihre Arbeit, durch ihr Profil in der Öffentlichkeit so deutlich, dass es sich Leuten auch so vermittelt. EIRENE ist als kleine Organisation ziemlich divers im Streit angesichts der Programminhalte ... Da finde ich, macht es dann nochmal ein anderes Bild, was man für ein Leitbild hat.

RM: Hmm.

Kü: Was ich verquer finde, das ist so'ne Frage in meinem Kopf: Wenn ich ein Leitbild habe und hänge das bei uns an das Haus und jeder, der reinkommt, sieht dieses Programm...

RM: ... und erkennt das Leitbild nicht?

Kü: Ja. Das ist, denke ich, eigentlich eine inhaltliche Diskussion, die wir führen müssen.

RM: Ja. - Wir sind damit schon am Ende des Interviews über das, was ich von Ihnen zum Leitbild bei EIRENE wissen will. Ich danke Ihnen ganz herzlich und hoffe, EIRENE demnächst auch mal Ergebnisse der Untersuchung berichten zu können...

11) EIRENE - Herr Tissot³³⁵: Juni 2006

(Gedächtnisprotokoll wg. Stromausfall im Haus)

Frage RM: *(als Vorbemerkung)*

Könnten Sie uns einmal zu Beginn unseres Gesprächs das Leitbild von EIRENE in Ihren eigenen Worten beschreiben?

J-L.T.:

Ja. Das Leitbild hat sich nach den Richtlinien eines christlichen Weltbildes immer gerichtet, nämlich Gerechtigkeit für Menschen auf der ganzen Welt und jeder Zeit. Dies war früher so und ist auch noch heute so.

Frage 1:

Die Entwicklung eines Leitbildes ist ja nichts, was mal eben in wenigen Tagen erledigt wird. Es gibt Ideen, Diskussionen, Ansätze... Wie war das bei EIRENE? Ist das jetzige das erste Leitbild der Organisation? Hat es vorher schon ein anderes gegeben?

J-L.T.:

EIRENE ist 1957 von vielen liberalen Christen (u.a. Mennoniten, Quäker und andere) gegründet worden. Es gab damals aber kein geschriebenes Leitbild, sondern besonders engagierte Mitglieder innerhalb der Organisation, Führungspersonen haben durch ihr Engagement gezeigt, was die zentralen Ziele von EIRENE waren. Es gab z.B. sehr engagierte Leute im Vorstand, vor allem aus der Marokko-Fraktion. Denn damals war es so, dass 90 % des Engagements von EIRENE in Marokko stattfand, aber auch noch einige Projekte im Niger. Aber das war alles vor meiner Zeit. Daran war ich nicht beteiligt.

Frage 2:

Wenn Sie einmal zurückdenken, wie es mit dem jetzigen Leitbild angefangen hat: Was war der Anlass für die Entwicklung eines neuen Leitbildes bei EIRENE?

J-L.T.:

Es gab einen heftigen Konflikt bei EIRENE in Deutschland. Mein Vorgänger, der Peter Gärtner, den Sie auch noch interviewen werden, hatte sich in diesem Konflikt zerschlagen und war müde geworden. Der Konflikt drehte sich um die Frage, ob EIRENE grundsätzlich auf der Basis des christlichen Glaubens oder einfach auch nur politisch motiviert („Um den Menschen im Süden zu helfen!“) weiter arbeiten sollte. In diesem Konflikt waren sowohl Mitglieder des Vorstandes als auch Mitglieder des Vereins und viele (junge) Freiwillige in den Diensten verwickelt. Es gab auch ein Engagement vor allem von jungen Leuten in Nicaragua, das war zu der Zeit als Che Guevara u.a. Revolutionäre an der Tagesordnung waren. Die Kritik mündete u.a. in dem Satz: Wie kann EIRENE nur durch sein Engagement die marokkanische Monarchie unterstützen?

Frage 3:

Wie kam es dazu, dass gerade Sie sich in der Leitbildentwicklung engagiert haben? Wurden Sie von anderen innerhalb EIRENE dafür vorgeschlagen, oder haben Sie sich selbst ins Spiel gebracht?

J-L.T.:

Ich wurde 1978 vom damaligen deutschen Vorstand aufgefordert, die Geschäftsführung zu übernehmen.

Zusatzfrage:

Und was glauben Sie, hat den deutschen Vorstand bei EIRENE damals dazu veranlasst, gerade Sie für diese Aufgabe zu bitten?

J-L.T.:

Ich bin ja Schweizer: Ich kannte EIRENE schon aus meiner Arbeit in der Schweiz, dort war ich im Vorstand gewesen. Und ich hatte schon Erfahrungen – praktische Erfahrungen – im Freiwilligendienst! Ich war also jemand, der die Organisation schon kannte. Ich glaube, deswegen hat mich der deutsche Vorstand in diese Aufgabe gebeten.

Frage 4a:

Für die Aufgabe, an der Entwicklung eines Leitbildes mitzuarbeiten, ist ja nicht jede Person geeignet. Was – glauben Sie – qualifiziert gerade Sie für diese Aufgabe? Schätzen Sie sich doch einmal selbst ein!

³³⁵ Name anonymisiert

J.-L.T.:

Erst einmal war ich vollkommen überzeugt vom Konzept der Gewaltfreiheit, das war mein wichtigstes Ziel. Ich meine damit nicht die passive Art, einfach nur im menschlichen Umgang miteinander auf Gewalt zu verzichten. Ich meine vielmehr die Gewaltfreiheit als bewusstes Handlungskonzept. Außerdem glaube ich, ein guter Pädagoge gewesen zu sein und auch heute noch zu sein. Und ich konnte moderieren und mit der Flipchart umgehen.

Frage 4b:

Welche weiteren Kompetenzen und Eigenschaften (bei anderen Personen) sind nach Ihrer Ansicht auch noch hilfreich für die Aufgabe der Leitbildentwicklung? Welche Personen gab es bei EIRENE, die noch andere Kompetenzen und Fähigkeiten für diese Aufgabe einbringen konnten?

J.-L.T.:

Es waren natürlich auch noch Gründer von EIRENE dabei, die an der Entwicklung unseres Leitbildes mitgearbeitet haben. Und natürlich einige engagierte Theologen!

Frage 5:

Möglicherweise haben Sie sich in der Leitbild-Entwicklungsgruppe mehr als einmal getroffen, da war die Arbeitsatmosphäre sicher nicht immer gleich. Schildern Sie uns, wie die Arbeitsatmosphäre in der damaligen Entwicklungsgruppe im Großen und Ganzen gewesen ist.

J.-L.T.:

Die Arbeit zur Entwicklung unseres Leitbildes hat über zwei Jahre gedauert. Und es war überhaupt nicht konfliktfrei! Wir haben uns immer außerhalb der Geschäftsstelle getroffen, in Arbeitsgruppen, bei anderen Treffen usw. Es gab auch Arbeitsgruppen – zusammen mit den Freiwilligen – aber auch mit Gründern und mit dem Vorstand.

Frage 6:

Sie haben ja das Leitbild sicherlich nicht im Verborgenen entwickelt. Gab es während des Entwicklungsprozesses von Ihnen beabsichtigte oder aber auch unerwünschte Einflussnahme auf Ihre Arbeit?

J.-L.T.:

Wir waren sehr demokratisch, ja. Aber ich kann mich an keinen externen Einfluss erinnern, der auf unsere Arbeit ausgeübt worden wäre.

Frage 7:

Wenn Sie sich an die Anfänge Ihrer Arbeit zur Entwicklung des Leitbildes zurückerinnern: welche Grundsätze waren Ihnen da wichtig, und zwar so wichtig, dass Sie sie unbedingt ins Leitbild hineinschreiben wollten?

J.-L.T.:

Die Gewaltfreiheit – wie gesagt – ich war sehr überzeugt davon! Allerdings bin ich bei den Auswirkungen der Globalisierung heutzutage manchmal im Zweifel, ob das noch ausreichend ist. Ja, ich bin zufrieden mit der Umsetzung meiner Grundsätze. Und ich hätte den Kontrakt gar nicht unterschrieben, wenn ich gewusst hätte, dass ich mit meinen Grundsätzen der Gewaltfreiheit beim damaligen Vorstand von EIRENE nicht hätte überzeugen können. Die Grundsätze von damals sind ja in dem Papier „Quo vadis“ – Papier noch heute gültig. Wir haben damals nach einem Motto gesucht, unter das wir unser Leitbild stellen konnten. Das hieß ja auch damals noch nicht Leitbild...

Frage 8:

Wenn Sie heute den Auftrag bekämen, auf Plakaten mit den Aussagen des EIRENE-Leitbildes um neue Mitglieder zu werben, wäre es unsinnig, mit langen Textpassagen zu arbeiten. Nennen Sie statt dessen noch einmal in Schlagworten die Hauptinhalte des jetzigen Leitbildes.

J.-L.T.:

Oh, da muss ich überlegen, das ist schwierig... (*dreißig Sekunden überlegt*). Ja, das ist es! Kampf für gerechte Lebenschancen für alle Menschen.

Frage 9:

Wenn Sie nach Ihrer Erfahrung mit einem Leitbildprozess einer anderen NGO erklären sollten, welche Kriterien für ein qualitativ gutes Leitbild wichtig sind, was würden Sie zuallererst sagen?

J.-L.T.:

Produziert nicht nur Leitsätze – fangt bei den Menschen an! Nehmt die Menschen ernst!

Frage 10:

Durch Ihre langjährige Mitarbeit bei EIRENE wissen Sie natürlich, welches Ziel Ihre Organisation im Kern verfolgt. Wenn Sie sich aber das Leitbild noch einmal als Ganzes in Erinnerung rufen, welches ist dann aus Ihrer Sicht die „Leuchtturm-Aussage“, die EIRENE im Kern ausmacht?

J.L.T.:

Als christliche Organisation natürlich immer die Auseinandersetzung mit den Grundsätzen des Glaubens und der Kampf um Gerechtigkeit für alle Menschen auf dieser Erde. Das heißt aber auch, dass bei EIRENE auch ein Muslim mitarbeiten kann, wenn er bereit ist, sich über die Grundlagen seines Glaubens auseinanderzusetzen – genauso wie die Christen oder wie die Menschen, die nicht an eine der großen Religionen sich gebunden fühlen.

Frage 11:

Haben Sie sich bei der Entwicklung des Leitbildes, also während des gesamten Prozesses auch einmal darüber Gedanken gemacht, wie das Leitbild bei den Mitgliedern oder den Angestellten oder den Freiwilligen in den Auslandsdiensten ankommt? Welche Kriterien waren Ihnen wichtig, damit das Leitbild seine Hauptfunktion – nämlich Orientierungsleitlinie für die Menschen zu sein – erfüllen kann?

J.-L.T.:

Ja natürlich! Uns war immer klar, dass wir die Mitarbeiter, die Freiwilligen und natürlich auch die ehemaligen Freiwilligen, die jetzt die Mitglieder bei EIRENE sind, mitnehmen müssen. Deswegen wurden unsere Arbeitsergebnisse auch in Arbeitsgruppen und später auf der Delegiertenversammlung ganz heiß diskutiert und beschlossen. Und das Ergebnis, nämlich das Heft „Quo vadis“, ist im Grundsatz noch heute gültig, mit einigen zeitweiligen Veränderungen.

Das Gesamtinterview dauerte ca. 50 Minuten.

12) EIRENE – Herr Gärtner³³⁶: Oktober 2006

RM: Vielen Dank, dass Sie sich zur Verfügung stellen für dieses Interview, über das mit mir zu sprechen, was man in der Wissenschaft Leitbild nennt, was aber insgesamt auch häufiger mal als Strategie oder Grundsatzpapier bezeichnet wird. Und wenn Sie sich jetzt erinnern an die Zeit, als Sie bei EIRENE Verantwortung getragen haben: Das Leitbild, an dem Sie damals mitgewirkt haben, können Sie das vielleicht in wenigen Stichworten, aber in Ihren Worten mal benennen?

Gä: Also vielleicht muss ich dazu sagen, dass ich zu EIRENE kam ohne zu wissen, wer EIRENE überhaupt ist.

RM: Ja, hm.

Gä: Ich war Freiwilliger in Algerien gleich nach Beendigung des Unabhängigkeitskrieges. War vorher bei der IBM Deutschland, bei dieser Firma, diesem Konzern, und hab mich eben bereit erklärt, Freiwilliger zu sein. Damit hat sich mein Leben so ziemlich radikal geändert. Und dann nach eineinhalb Jahren... Also derjenige, der mich gefragt hat nach Algerien zu gehen, das war der Verantwortliche von den Mennoniten für die Hilfswerke in Europa. Mennoniten, das ist eine der historischen Friedenskirchen.

RM: Hmm.

Gä: Und die hatten ein großes Programm in Europa. Und, tja, da war ich zuerst in Algerien. Nach anderthalb Jahren kam dieser Mann wieder und hat geschrieben, also wir haben Probleme in Marokko. Ich bin Vorsitzender von EIRENE und unser dortiger Koordinator der ist, ja... der hat seine Koffer gepackt und ist abgehauen. Die Schwierigkeiten waren zu groß. Und ja, er bittet mich, dass ich jetzt von Algerien gleich nach Marokko gehe und da mal gucke. Also so ist das...

RM: Sie waren also damals schon in Algerien und sind dann nach Marokko gegangen?

Gä: Ja, ja. Genau. Und dann habe ich mich erst befasst mit den EIRENE-Zielen, Leitlinien. Gut... Also damals war vor allem die Versöhnung im Vordergrund. Marokko war zwar kein... gut, war nicht ein Land, das direkt unter kolonialer Herrschaft war wie Frankreich, wie Algerien. Algerien war ja direkt ein Departement von Frankreich. Allerdings, das muss man sagen, das war auch eine Kolonie von Frankreich. Marokko war zwar unter der Schutzherrschaft, hieß es damals. Und im Jahr 57 ist Marokko unabhängig geworden. Und EIRENE hat dann dort angefangen. Also Versöhnung spielt eine Rolle, dass ein anderes Bild der Europäer dort erscheint, also nicht nur Soldaten und Gewalt, sondern etwas anderes. Dann steht in der Satzung als Aufgabe: Linderung der Not. Und das war auch möglich nach der Reform, am Anfang der Unabhängigkeit. Und wie der Name sagt EIRENE - internationaler christlicher Friedensdienst, sollte international sein, sollte eine christliche Basis haben, also jetzt nicht eng auf irgendeine Konfession, sondern ökumenisch von Anfang an. Wobei die historischen Friedenskirchen hauptsächlich diejenigen waren, die da begonnen haben...

RM:... die das angestoßen haben ...

Gä: ... zusammen mit dem internationalen Versöhnungsbund. Und ja, noch ein paar Leuten von der evangelischen Kirche. Aber es waren auch schon am Anfang, durchaus Katholiken dabei. Das war natürlich ein sehr hohes Ziel, dass man Leute von verschiedenen Hintergründen aufgenommen hat, also ja, konfessionellem Hintergrund, nationalem Hintergrund, sprachlicher Hintergrund, kultureller Hintergrund. Und dann wollte man in einem völlig fremden Land, in einem muslimischen Land jetzt einen Versöhnungsdienst machen. Also das war ein bisschen zu hoch gegriffen meiner Ansicht nach.

RM: Haben Sie das damals auch so gesehen? Oder sehen Sie das im Nachhinein erst?

Gä: Das sehe ich jetzt im Nachhinein und ich vermute, dass mein Vorgänger, also der, der einfach abgehauen ist, dass das die Hauptprobleme waren – wenn Sie junge Amerikaner haben, Franzosen und ein paar Marokkaner noch dabei und Schweizer, das ist ... Und dann gibt es natürlich auch, was konfessionelle Fragen anbelangt, die einen, die wollen ein sehr intensives christliches Leben. Und die anderen, die sagen, gut, das ist nicht so wichtig. Also das waren alles Dinge, die nicht so klar waren.

³³⁶ Name anonymisiert

Und ... die größte Schwierigkeit war meines Erachtens, dass man nicht genau wusste: Was sind die Bedürfnisse in Marokko und was kann eine Organisation wie EIRENE tun? Also wie kann sie an der Befriedigung einiger Bedürfnisse mitarbeiten? Also ich kam dann an in Marokko, gut, mit dem Versöhnungsgedanken mit... international und Friedensdienst natürlich. Also Gewaltfreiheit das war ein ganz wichtiger Punkt von Anfang an und sollte ja auch so bleiben. Und das habe ich bald erkannt, dass es so einfach nicht... Es gab auch keinerlei Vereinbarungen mit irgendeiner Regierungsstelle. Die Freiwilligen hätten jederzeit raus geworfen werden können, wenn irgendetwas vorgefallen wäre.

RM: Sie waren dort mit einem Visum, einem Besuchervisum?

Gä: Ja, ja. Man konnte eine Aufenthaltsgenehmigung bekommen, aber ohne eine Bestätigung von einer örtlichen, von einem Ministerium oder... ja dem Pascha, dem Stadtoberhaupt oder so, war das nicht so einfach. Und es war dann eigentlich meine große Aufgabe. Erstens wollte ich gerne, dass wir etwas machen, was die Marokkaner auch möchten, wenn sie die Leute, die da arbeiteten ... *(unverständlich)* ... Das war z.B. dem Bürgermeister von Agadir überhaupt nicht recht, dass jetzt Ausländer da im Elendsviertel arbeiten. Er sagte: „Holt uns lieber die Touristen her!“ Das ist viel wichtiger, als da Nähkurse und Strickkurse und Kinderernährung zu machen. Und dann waren noch welche mit Flüchtlingen, algerischen Flüchtlingen, die noch da waren, die dann aber wieder zurückgingen nach Algerien. Also es hat sich gezeigt, man braucht etwas, was anerkannt ist von den dortigen Behörden, und was nützlich ist. Und dann haben wir angefangen, Berufsausbildungsprogramme in Erziehungsheimen für vorbestrafte Jugendliche zu installieren, also mit Lehrprogrammen, mit Ausbildern, von Marokkanern, also dass Marokkaner auch auszubilden. Und das war dann eine erste Zusammenarbeit mit einem Ministerium, mit dem Ministerium für Jugend und Sport.

RM: Ich habe mal eine Zwischenfrage.

Gä: Ja, ja.

RM: Waren Sie in der damaligen Zeit schon in der Position des Geschäftsführers?

Gä: Nein. Der Geschäftsführer damals war hier in Deutschland. Er hieß Rikowski und ich war ... Das nannte man Teamleader. Also heute würde man Koordinator, also bei EIRENE...

RM: ...oder Landes-Koordinator oder so etwas...

Gä: ... sagen. Gut also, wir haben dann gesagt, das ist was Nützliches. Sowohl unsere marokkanischen Freunde als auch wir, dass die jungen Leute, die eben per Gerichtsurteil so zu zwei, drei, ja in der Regel drei Jahren verurteilt worden sind in einem Erziehungsheim zu bleiben, dass die dann, wenn sie raus kommen, auch irgendwas in der Hand haben, womit sie ihr Leben bewältigen können. Und dann haben wir also einfache Berufe wie Schreiner und Polsterer, Sattler und solche Sachen angefangen, dann kamen noch Mechaniker dazu, Elektriker, Landwirte usw. Das war dann der erste Teil. Dann hatten wir mit leprakranken Jugendlichen auch gearbeitet. Das war genau dieselbe Situation. Der Heilungsprozess - das war eigentlich kein Heilungsprozess, man kann sagen, dass der Prozess, um die Leprakrankheit zu stoppen, dauert halt sehr lange. Und die waren während dieser Zeit in einem Krankenhaus in Casablanca. Und sie wussten nicht, was sie tun sollten. Da haben wir gesagt, gut wir richten zwei Werkstätten ein, damit wenn sie raus kommen aus dem Krankenhaus und zurückgehen in ihre Dörfer, damit sie wenigstens handwerkliche Kenntnisse haben, auch Holzarbeit und Metallarbeit. Und dann gab es einen dritten Bereich. Das waren elternlose Jugendliche, genau dasselbe Problem. Die waren in Waisenhäusern. So lange die in die Grundschule gingen, war alles okay. Aber was tun, wenn sie da nicht mehr rein können? Und das war eigentlich meine schönste Erfahrung in Marokko, weil der Verantwortliche von ANDRE NATIONAL, das war die Dachorganisation für die Waisenhäuser. Das war ein so engagierter Mensch, also der wirklich alles getan hat für seine marokkanischen Jugendlichen. Und wir haben uns getroffen und gesagt, können wir nicht was zusammen machen? Und dann hat er gesagt, also wir haben 40.000 Jugendliche als Waisen in Marokko. Und wenn wir eine Berufsausbildung machen könnten, dann wäre das wirklich toll. Das heißt wir haben praktisch drei besonders benachteiligte jugendliche Kategorien aufgenommen, mit denen wir arbeiteten. Und was sehr schön war: Der - später ist er noch Minister geworden -, dass er bei jeder Einweihung, und das waren große Berufsausbildungszentren neben den Waisenhäusern mit zum Teil 40, 60, 80 Lehrplätzen, hat er öffentlich gesagt, und das war nicht so ganz einfach in Marokko, hier arbeiten Muslime und Christen zusammen zum Wohle unserer

marokkanischen Jugendlichen. Keiner von uns will den anderen auf seine Seite ziehen, sondern wir möchten was tun für die. Und das hat dann auch sehr gut geklappt. Also der hat dann - mit ihm hatten wir dann eine Regierungsvereinbarung, also eine Vereinbarung mit dem Ministerium. Das hat er innerhalb von drei Wochen durch gekriegt. Man brauchte mindestens drei Unterschriften von anderen Ministerien. Also der Mann, das war wirklich ein ...

RM: Der ist vielleicht selbst rumgegangen mit den Schriftstücken und hat die Unterschriften eingesammelt?

Gä: Mit dem hat sich eben auch ein Vertrauen entwickelt. Den konnte ich später mit Fragen von Amnesty International... konnte ich mit ihm besprechen und ihm sagen: Gibt's 'ne Möglichkeit bei dieser Person, die ist eingesperrt ohne wirklichen Grund. Und ja, oder wir haben auch ehemalige Politische ... damals gabs ja einen Haufen politische Gefangene, unterstützt mit Stipendien. Das war außerhalb des offiziellen EIRENE-Programms. Aber wir haben es machen können.

RM: Sie haben es aber gemacht. Aber wenn ich Sie jetzt so berichten höre, dann haben Sie im Grunde genommen in der praktischen Zeit erst begriffen, was EIRENE bedeutet und wofür sich EIRENE einsetzt?

Gä: Ja.

RM: Wann hat denn die Zeit angefangen, wo Sie selber, nicht nur aufgrund der praktischen Tätigkeit, sondern aufgrund einer Position sich mit diesen Fragen beschäftigt haben?

Gä: Also. Gut, die Positionen, die ich vorher sagte, Gewaltfreiheit und gerechtere Welt und Linderung von Not ... das habe ich einfach so auch stehen lassen. Mir war nur wichtig, dass man die Bedürfnisse klar erkennt und nicht einfach sagt: „Gut wir gehen und machen Versöhnung, ohne dass man eine Arbeit hat...“

RM: ...und die Betroffenen selber fragt, was sie sich darunter vorstellen?

Gä: Ja, also das war eine Sache, so lange ich in Marokko war. Und die Fragen zum Grundverständnis oder Selbstverständnis von EIRENE, die kamen hauptsächlich, als ich zurückkam. Dann bin ich auch ziemlich bald Geschäftsführer geworden. Da haben sie mich gefragt, ob ich Geschäftsführer machen will. Und dann also, ... ich will es noch mal sagen. Während der Zeit – was ich eben schon gesagt hatte, war mir das Vertrauen zu unseren Partnern und auch innerhalb der EIRENE-Gruppe eine ganz wichtige Sache. Vertrauen, da gehört einfach Wahrhaftigkeit dazu. Da gehört die Anerkennung des anderen dazu. Und dass man sich auf den anderen verlassen kann und sich die Partner auf uns verlassen können. Also das ist etwas, was mir sehr, sehr wichtig geworden ist während der Zeit. Und dann nach der Rückkehr, dann kam die – tatsächlich! - die große Selbstverständnis-Diskussion.

RM: Wann war das, in welchem Jahr?

Gä: Also das war so um 72/73...

RM: Ja.

Gä: Was ist EIRENE? - Da gibt's auch noch Papiere von dieser Diskussion, also was heißt Dienst, was heißt Internationalität, was heißt Ökumene usw.? Und dann gings auch weiter in... Und dann kam auch bald eine Krise bei EIRENE. Weil es gab verschiedene Strebungen vom... es gab damals einen deutschen Zweig hier. Der mit Gewaltfreiheit sagte gut, dass kann man ruhig machen: Gewaltfrei, wenn das ne gute Strategie ist! Aber EIRENE wollte ja das als Prinzip und nicht als Strategie, wenn es passt. Also da kamen Anfragen an Gewaltfreiheit, dann kamen Anfragen auch an die Ökumene. Und dann gab es einen Streik in einem Berufsausbildungszentrum in einem Waisenhaus...

RM: Einen Streik durch die Jugendlichen oder durch die Mitarbeiter?

Gä: Von den EIRENE-Mitarbeitern.

RM: Von den EIRENE-Mitarbeitern! Ah ja.

Gä: Nicht die Jugendlichen. Die gingen sehr ... (*Räuspern*)... Die EIRENE-Mitarbeiter, die dort waren, die hatten den Eindruck, was bis heute nicht bewiesen ist, dass unter den Waisen... - also die Berufsausbildung, die sollte ja auch für Waisen sein und ist es auch. Das war im Vertrag mit ANDRE NATIONAL war das klar gestellt und wir haben auch nur Leute genommen, die im Waisenhaus wohnten. Aber die hatten den Eindruck, dass ein oder zwei Leute, junge Jugendliche, keine Waisen waren. Dass die irgendwie auf Umwegen da rein gekommen sind. Also ich bin heute noch nicht überzeugt, ob das wahr war.

RM: Und das war der Anlass für den Streik?

Gä: Das war der Anlass. Die haben gesagt: „Also bei EIRENE muss man sehen, dass die Leute da raus kommen.“ Und dann gingen sie aber noch viel weiter und sagten, wir beantragen ... wir machen einen Antrag an den EIRENE-Council. Der Council, das ist bei EIRENE das entscheidende...

RM: International...

Gä: Ja. Und die Mitglieder des Councils sollten entscheiden, dass die Arbeit in EIRENE... ja, ich weiß jetzt nicht mehr genau den Wortlaut, aber nicht gut ist. Das wollten die, das wollten die durchsetzen. Und das war schon ein Auslöser... „Und so lange die Entscheidung nicht gefallen ist, streiken wir. ...wollen aber, dass unser Vertrag weiter läuft. Den darf EIRENE nicht berühren.“ Die hatten einen Vertrag von einer anderen Organisation. Deshalb war EIRENE da ein bisschen in der Zwickmühle.

RM: Ach so. Und das war der Anlass, auch auf oberster Ebene darüber nachzudenken „Was will eigentlich EIRENE und was sind die zentralen Ziele?“

Gä: Genau! Und dann gab es eben zunächst mal eine Diskussion innerhalb der Geschäftsstelle, in Projekten und so. Und wir wollten eben, dass diese Diskussion auf allen Ebenen passiert. Dann haben wir... mit Fragebögen haben wir versucht raus zu kriegen „Was ist das Wichtige?“ „Was denken die Freiwilligen, was denkt der Vorstand?“ „Sind die Leute von der Geschäftsstelle auch unsere Partner, wo sind die ...?“ Und das war dann ein langer Prozess. Und in diesem langen Prozess, und der Jean-Luc hat bestimmt auch davon gesprochen, ... habe ich dann 76 - oder war es 77? - die Geschäftsführung abgegeben.

RM: Und er war Ihr Nachfolger?

Gä: Er ist gekommen und er hat das mit viel Dynamik weitergeführt. Also mit, gerade die Fragebogen, dann verschiedene Seminare mit dem Thema ... Und was dann raus kam, das ist das Papier „Quo vadis“.

RM: Ja, das kenne ich.

Gä: Also das war dann eben eine Präzisierung dessen, was EIRENE möchte. Und das ist ja heute noch ... also jetzt im Moment wird es noch mal überarbeitet. Ja vielleicht kommen da neue Aspekte rein. Aber es war von da wirklich gültig. Und auch selbst wenn Leute sich bei EIRENE bewerben, dann wird gefragt, was sie zu dem und dem Kapitel meinen. Und gut, also das ist noch mal Gewaltfreiheit, nach wie vor Ökumene - also nein, natürlich nicht Ökumene in dem Sinne, dass wir sagen, da können nur Angehörige von christlichen Kirchen kommen. Also für uns ist es so, dass die sowas akzeptieren, dass es ein geistiges Leben gibt.

RM: Also hätten auch Mitglieder anderer, nichtchristlicher Religionen mitarbeiten können, wenn sie diese Grundprinzipien mitgetragen hätten?

Gä: Ja. Natürlich nicht, dass wir sie jetzt zu Christen machen wollten. Das war auch nie ... Aber es gab ja auch Leute, die nicht an Kirchen gebunden sind, von hier, aus Europa oder USA. Dann kam vor allem, aber das war auch schon in Marokko, das MITEINANDER TEILEN. Das war speziell für mich eine ganz wichtige Sache. Das steht wahrscheinlich auch im Grundsatzpapier. Und die Konsequenzen waren ja auch, dass wir bei EIRENE ein Einheitsgehalt haben. Das war auch schon zu meiner Zeit. Und einfach ein Ergebnis dessen, was ich im Norden Marokkos gesehen habe: Superreiche, absolut radikal arme. Wir hatten genauso große Unterschiede zwischen oben und unten oder Leute, die 'ne Chance hatten, eine Ausbildung zu bekommen und dann diejenigen, die keine hatten, also absolut

ausgebeutet haben. Also all solche Sachen spielten da mit rein, dass ich sagte: „Ja wir müssen auch da ein Zeichen setzen!“

RM: Aus dem, was Sie schildern, kann man schon sehr deutlich spüren, dass auch Ihre persönlichen Erlebnisse in Algerien und vor allen Dingen in Marokko 'ne Rolle gespielt haben in dem, was Ihnen bei dieser Diskussion wichtig war. Sie waren dann aber natürlich auch in Ihrer Position als Geschäftsführer daran beteiligt. Gab es denn aus dem inneren Kreis von EIRENE Menschen, die auch ganz bewusst und ganz gezielt auf Sie zugegangen sind und gesagt haben: „Du musst da aber jetzt auf jeden Fall mitmachen, und Du musst auch Deine Ideen einbringen, weil Du diese Erfahrung mitbringst!“ Oder war das einzig und allein nur aufgrund Ihrer Position dann als Geschäftsführer, dass Sie daran beteiligt waren?

Gä: Ja, also das war schon so, wie Sie es sagten. Dass immer wieder Leute kommen und sie sagten: „Ja, das ist wichtig und das ist Dir auch wichtig“. Also das ist wichtig, dass dies auch nicht nur auf dem Papier steht, das MITEINANDER TEILEN, sondern dass das auch in die Wirklichkeit umgesetzt wird. Und für mich war halt diese Umsetzung dieses einheitliche Gehalt, das war in zwei Stufen. Also zuerst waren auch von, na Sie kennen ja sicherlich die BAT-Stufen, zuerst war es BAT IV, die oberste Kategorie und war VII vielleicht die unterste. Da waren nicht sehr viele. Aber dann haben wir gesagt, ne, das ist eigentlich auch noch nicht das, was wir uns eigentlich vorstellen. Und da haben wir uns geeinigt auf BAT V für alle.

RM: Alle?

Gä: Für alle. Also da gab es auch welche, die ein bisschen mehr bekamen als bisher. Aber die, die oben waren, die sind halt runtergegangen. Allerdings weil wir sagten, ... die Leute müssen schon so viel bekommen, damit sie ihre Familie ernähren können. Für die Ledigen war das okay. Aber deshalb sind in der Zwischenzeit dann Zuschläge für Kinder, ... also zusätzlich zum staatlichen Kindergeld, gabs dann noch Zuschläge.

RM: Ja. Hmm.

Gä: Und das war auch wichtig. Aber das war sogar vorher schon, dass die Freiwilligen ein einheitliches Taschengeld bekommen haben, Unterkunft und Verpflegung und manche Versicherungen. Aber das ist gleich. Dann gibt's auch bei den Entwicklungshelfern verschiedene Formen der Entlohnung. Also z.B. bei den Diensten in Übersee, die sagten, wir müssen das Gehalt, das jemand vorher bekam, nicht ganz außer Acht lassen. Also das ist so ein bisschen Besitzstandswahrungsdenken. Und bei den anderen ... Und wir haben gesagt: „Nee, also auch für die Entwicklungshelfer gibt es ein einheitliches Unterhaltsgeld, das ausbezahlt wird!“ Dann natürlich auch noch die Wohnung, die wird bezahlt, Versicherungen. Das rechnet sich nach dem Entwicklungshelfergesetz. Das war da geregelt. Aber ob jetzt einer Arzt ist, oder ob einer Schlosser ist, das ist dasselbe.

RM: Nochmal, falls es diese Personen gegeben hat: Gab es aus dem inneren Kreis Personen, die Sie auch besonders angesprochen und motiviert haben? „Mach' Du das!“ oder „Misch' Du Dich da ein! Du hast mehr Erfahrung.“ ...oder was für Gründe diese Personen auch gehabt haben mögen dafür?

Gä: Also eine Person, die ...

RM: Sie müssen den Namen nicht nennen...

Gä: Ja, das war die Person, die mich da nach Algerien geschickt hat, die auch ein sehr großes Vertrauen zu mir hatte. Wenn ich dann etwas geschrieben hatte, habe ich es oft auch ihm gezeigt und der meinte: „Das ist wichtig, dass man in dieser Weise weiter geht!“ Also ich habe auch viele solcher Bestätigungen bekommen sowohl von Freiwilligen als auch von Entwicklungshelfern. Das ist, also wenn ich jetzt Namen nennen müsste, dann...

RM: Nein, das müssen Sie nicht!

Gä: ...dann müsste ich mir das raus suchen.

RM: Ja, ja. – Jetzt will ich noch einmal auf das kommen, was Sie persönlich ausmacht. Wenn man an so einem Grundsatzpapier wie „Quo vadis“, das für EIRENE ist, mitarbeitet, ist es sicherlich gut, wenn man bestimmte Fähigkeiten mitbringt, um daran mitzuarbeiten. Könnten Sie sagen, welche Fähigkeiten in Ihrer Person lagen, die gut dafür waren, daran mitzuarbeiten?

Gä: ... (Kurze Pause) ... Gut, also ich glaube eine, was ich vorher auch schon sagte, was raus kam, das war die tatsächliche Erfahrung in einem...

RM: ... der Erfahrungswert

Gä: ... in Afrika. Und nicht nur in Afrika. Denn ich war auch einmal ein Jahr in den USA. Das war für mich ein außerordentlicher, großer Wert an Erfahrung. Ich war da in einem Unternehmen, ... das völlig anders arbeitet als das, was man heute in den Zeitungen liest. Dass die Oberen unbedingt noch mehr brauchen. Also der Chef hat gesagt: „Ich will ein Produkt produzieren, das nützlich ist für die Leute, die es kaufen“. Er hat Möbel produziert. „Ich will, wenn die Leute zu mir kommen und mit mir arbeiten, will ich denen einen sicheren Arbeitsplatz geben. Und wenn wir die Chance haben, Gewinn zu machen, dann weiß ich genau, das ist nicht nur die Frucht meiner Anstrengung, sondern dass die anderen mitgemacht haben. Also haben die auch ein Recht...“ Und ich habe den Chef später noch mal gesehen. Ach ja! Und noch was: Absolute Ehrlichkeit! Also das hat mich auch beeindruckt. Wenn eine Firma sagt, wir wollen keine Geschäfte machen, nur um ein Geschäft zu machen, dass wir irgend etwas anbieten, was...

RM: Wo man dran verdient.

Gä: ... also das war radikale Ehrlichkeit. Und ich habe diesen Chef 20 Jahre später noch einmal getroffen. Habe ich gesagt: „Hat es geklappt, dass Sie keinen Menschen entlassen haben“? Ja, hat er gesagt, wir hatten zwar eine wirtschaftsflaute Zeit. Aber wir haben niemanden entlassen. Wir haben zuerst unsere Lager voll gefüllt mit Produkten. Und als alles voll war, haben wir mit Reparaturen angefangen, alles was wir noch reparieren können. Dann haben wir angeboten, dass unsere Leute - der war sehr engagiert in einer kirchlichen Gemeinde - also dass die da was Nützliches machen. Also das hat mich sehr geprägt. Und das war ein Mensch, der so – ja auch so modest, so ja absolut kein großsprecherischer Mensch, sondern der...

RM: ... der auch als Unternehmer oder Leiter dieses Unternehmens auch eine soziale Verantwortung für seine Mitarbeiter hatte.

Gä: Ja. Ja.

RM: Das sind Werte, die Sie auch für sich sehr hoch einschätzen und die auch wichtig sicherlich sind, wenn man sich solche grundsätzlichen Fragen stellt.

Gä: Und ja. Klar, ... trotz der ganzen Beschwerlichkeit in der Dritten Welt, das ist ja schon was Wichtiges, macht man das und mit dem Risiko, dass man immer warten muss, oder geht man schnellere Wege? Also ... das war für mich wichtig. Ich war sogar mal im BMWZ (*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit. Der Verf.*), da sagte mir einer der Beamten im Referat für private Träger, damals hieß es so, der sagte also: „EIRENE, das ist der ehrlichste Entwicklungsdienst, den ich kenne!“ ...*(lacht)*

RM: Das war ja ein Kompliment.

Gä: Das hat mich gefreut. Aber da spielte auch eben Ehrlichkeit und Vertrauen 'ne große Rolle. Also wenn wir Fehler machten, habe ich nicht gesagt: „Gut, vielleicht merken das die Prüfer oder nicht oder nach zwei Jahren... und wenn sie nichts merken, dann haben sie halt Pech gehabt“. Sondern ich habe es meistens dann gleich gesagt, dass wir da Schwierigkeiten hatten. Und die Leute haben in der Regel auch gesagt: „Ja, wir wollen gemeinsam sehen, überlegen, wie wir den Fehler wieder bereinigen können. Dass wir nicht mit...“

RM: So dass Sie letztendlich mit dem Ergebnis zufriedener sein konnten als mit einem anderen.

Gä: Ja.

RM: Gut, wenn Sie diese Werte selber in diesen Prozess mit eingebracht haben... Sie haben ja an diesem Grundsatzpapier nicht alleine mitgearbeitet, sondern auch andere Personen. Gibt es bestimmte Fähigkeiten oder Erfahrungen bei den anderen Personen, die auch beteiligt waren, die auch noch wichtig waren, die aber bei Ihnen nicht so sehr entwickelt waren? Und wenn ja, was waren das für Fähigkeiten und Kompetenzen?

Gä: Gut. Ich nenne gerade noch mal den Jean-Luc, der war da immer dabei. Das war ein Mensch der Aktionen. Ich bin eher einer, der..., ja ich arbeite. Und so eine Organisation hat ja meistens so einen Aspekt „Bewegung“ und einen Aspekt „Organisation“, wo man halt die normalen Arbeiten machen muss, die Sachzwänge akzeptieren muss ...

RM:... die aber für die Stabilität auch wichtig sind.

Gä: Genau. Und wir waren eben so ein Team zusammen. Er war mehr derjenige, der vorwärts geht, der bei allen möglichen Aktionen, ... gegen Aufrüstung oder Sitzblockaden und Fastenaktionen, also alles mögliche... Er war die Kraft, die das einbringen konnte. Und ich sah das durchaus... Es war wichtig, dass er das machte. Und ich war ...

RM: Sie haben das ergänzt?

Gä: Ergänzt und ... manchmal ein bisschen noch mehr fundiert, wenn das möglich oder notwendig war. Das hatte ich bei ihm sehr, sehr geachtet, dass man eben ... Das hätte ja auch zu großen Konflikten kommen können. Der eine, der will Bewegung, der andere, der bremst vielleicht auch ein bisschen in seinen Augen...

RM: Das ist ein gutes Stichwort, nachdem ich Sie noch mal fragen will. Wenn Sie... Oder andersherum... So ein Grundsatzpapier entsteht ja nicht an einem Abend, sondern es dauert eine ganze Zeit lang. Man macht Entwürfe und diskutiert die und lässt die rumgehen und man trifft sich immer wieder. Bei diesen Treffen, wo es um das Grundsatzpapier ging, was war da für eine Arbeitsatmosphäre? Können Sie die beschreiben? War das immer ganz harmonisch, haben Sie sich auch gestritten? Ist das Gremium mal auseinander geflogen?

Gä: Also das war nicht der Fall, dass das Gremium auseinander geflogen ist. Wir standen ja auch unter einem gewissen Druck, weil... was ich vorher sagte. Mit dem Streik und das alles, wo eben manche Grundsätze sehr in Frage gestellt worden sind. Also diejenigen, die dann bei den Treffen waren, das waren eigentlich solche, die zu den alten Grundsätzen, die man halt neu formulieren wollte, gestanden haben. Diejenigen, die das nicht wollten, die haben da eigentlich gar nicht mehr mitgemacht. Die waren zwar noch mit EIRENE, also mit dem Deutschen Zweig, nicht mit dem Entwicklungsdienst oder Freiwilligendienst, aber im Deutschen Zweig gab es welche, und da gab es natürlich schon Konflikte ...

RM: Sind die ausgeschieden? Haben die sich einfach still und heimlich ausgeklinkt und waren dann nicht mehr dabei, oder wie ist das passiert?

Gä: Also die haben... Der erste Schritt war der, dass die bei einer... Die Zweige sollen ja eigentlich EIRENE International unterstützen. Das ist ihre Aufgabe.

RM: Klar.

Gä: Dann gab es in Deutschland, was gar nicht schlecht war, eigene Programme und zwar Deutschkurse für Ausländer, da wurden einige gemacht. Aber dann kam eine Mitgliederversammlung, wo plötzlich eine ganze Menge neuer Mitglieder erschienen sind. Und wir hatten das in der Satzung nicht vorgesehen, dass man einen Mitgliedsbeitrag bezahlen muss, um abstimmen zu können und solche Sachen. Ja und dann wurde der alte Vorstand weg gewählt. Das heißt, damit war da eine neue Richtung, der Deutsche Zweig, der wurde gemacht. Aber die Traditionellen, die an den ursprünglichen Zielen von EIRENE fest gehalten..., denen das wichtig war, die haben dann einen neuen Verein gegründet. Da war ich auch dabei.

RM: Ach ja!

Gä: Der hieß „Freundeskreis EIRENE“. Das heißt also: der neue Verein hat dann EIRENE International unterstützt, so wie der alte, bisherige Deutsche Zweig das bislang gemacht hat. Und ja, das ging dann so zwischen diesen beiden Vereinen – das war nicht gut. Da gab es etwas Spannungen und die haben sich... beide waren ja dann Mitglied in der Councilsitzung...

RM: Ach so, in der internationalen...

Gä: Und da ging es natürlich schon ab und zu hoch her. Wenn, wenn... Das waren schwierige Zeiten.

RM: Aber in dem internen Kreis, der sich mit „Quo vadis“ beschäftigt hat, da gab es solche massiven Konflikte nicht?

Gä: Nee, nee, die gab es nicht. Die Arbeitsatmosphäre..., ja wir haben uns auch an Orten getroffen, die eine gute Atmosphäre ausstrahlen. Natürlich bei den Corps-Jean-Schwestern (???), das ist ein Kloster in der Schweiz, oder eher bei ... (*unverständlich*)

RM: Hmm. Das heißt, Sie haben durch den Ort und die Art des Treffens schon dafür gesorgt, dass eine produktive und harmonische Atmosphäre da ist?

Gä: Ja, ja. Also noch zur Ergänzung: der Deutsche Zweig hat sich dann selber aufgelöst. Und jetzt hat der Freundeskreis, der weiterhin existiert hat, dann wieder den alten Namen „Deutscher Zweig“ angenommen.

RM: Aha!

Gä: Das ist jetzt vor drei, vier Jahren passiert.

RM: Das heißt, dieser jetzt bestehende EIRENE-Zweig ist aus dem Freundeskreis entstanden?

Gä: Ja, ja.

RM: Gab es denn auf Ihre Arbeit Versuche von außen, z.B. von den anderen EIRENE... von dem konservativen Kreis, gab es da Einflussnahme von außen? Dass man versucht hat, auf die Sitzungen zu kommen oder einzelne Mitglieder Ihres Gremiums vielleicht zu beeinflussen? Gab es so etwas?

Gä: Das gab es nicht. Das war auch ein relativ geschlossener Kreis. Also es war klar, das wurde im Council besprochen: Welche Leute werden eingeladen? Und das waren, glaube ich, wahrscheinlich zwei, drei Vorstandsmitglieder aus dem Councilbereich, von den verschiedenen Ländern, von den Freiwilligen, von der Geschäftsstelle. Und dann gab es auch noch Leute, die EIRENE nahe standen. Aber die wurden eingeladen. Da konnte nicht praktisch jeder...

RM: Man konnte nur auf Einladung teilnehmen und...

Gä: Ja, ja.

RM: Gut. - Sie haben ja vorhin schon angedeutet, was Ihre persönlichen Grundsätze sind, die Ihnen da wichtig waren. Ich will versuchen, sie noch einmal zu benennen: Das ist einmal die Ehrlichkeit im Umgang miteinander. Dann auch die Gewaltlosigkeit und das Prinzip der Versöhnung. Gab es noch andere Grundsätze, die vielleicht Ihnen ganz persönlich wichtig waren...

Gä: Ja...

RM: ... wo Sie sagen: „Das war mir auch wichtig“?

Gä: Ja. Also es kam grad während der Zeit mit der Selbstverständnis-Diskussion die Bewegung des konziliaren Prozesses, wo die katholische und die evangelische Kirche überlegten „Was ist wichtig in unserer jetzigen Zeit?“ Und da gab es drei Merkmale. Also Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung. Und diese „Bewahrung der Schöpfung“ kam dann stärker in die EIRENE-Arbeit hinein. Das war vorher eigentlich kaum da. Aber dann wurden auch Projekte ..., also das war dann auch ein Kriterium für Projekte, dass die nicht die Umwelt zerstören, wenn man irgendwas anfängt, sondern

dass die nachhaltig wirken für die Bevölkerung, für das Land usw. Gut – Gerechtigkeit war schon vorher, Frieden auch. Aber... ja das war ein neuer Aspekt.

RM: Und diesen Aspekt haben Sie persönlich dann auch quasi übernommen...?

Gä: Ich habe den mitgetragen, aber das kam nicht nur von mir allein, das kam von allen.

RM: Ja, ja.

Gä: Damals war das noch ein bisschen... Das war das Erwachen einfach, dass man einfach sagte, so und so kann es nicht weitergehen. Da gab es ja diese Studie vom Club of Rome, dass es so nicht weitergehen kann und das war dann für uns schon...

RM: Und würden Sie sagen, dass im Grunde diese Grundsätze auch heute noch gelten?

Gä: Würde ich sagen, ja.

RM: Ja. Ja. Ja. - Jetzt will ich mal ein etwas vielleicht für Sie überraschendes Bild zeichnen: Wenn Sie jetzt den Auftrag bekämen, eine große Plakatwand zu gestalten mit dem Ziel, ich will Freiwillige für EIRENE werben. Dann wüssten Sie ja, dass man da ja nicht lange Texte drauf schreiben kann, sondern dass man plakativ irgendwelche Schlüsselbegriffe da drauf bringt, mit denen man Leute anspricht. Was für Schlüsselbegriffe oder Schlagworte könnten das sein, die für EIRENE werben würden?

Gä: Also interkulturelles Lernen wäre ein ganz wichtiger Punkt. Und das ist ja auch für die Freiwilligen, die in USA oder Frankreich, Belgien sind, einfach mal mit anderen Menschen zusammen zu leben, zu arbeiten und zu sehen, die sind anders und trotzdem kann man mit denen... Kampf gegen Ausländerfeindlichkeit, so was würde ich vielleicht auch mal drauf schreiben.

RM: Da fallen einem auch bestimmt gleich gute Bilder zu ein, ja.

Gä: Genau! ... Und dann die Möglichkeit, die Sprache des Landes zu praktizieren, zu vervollständigen, zu perfektionieren. Dann würde ich sagen „Arbeiten mit Gruppen“..., denen Frieden und Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung wichtig ist.

RM: ... *(Kleine Pause)*... Na ja, gut. Aber das sind ja schon drei wichtige Schlagworte. Und wahrscheinlich hätten Sie dann die Plakatwand auch schon voll, wenn Sie drumrum noch ein paar Bilder machen würden. – Mit Ihrer langen Erfahrung: Wenn jetzt ein jüngerer Mensch zu Ihnen käme und der würde Ihnen sagen, ja...

(Ende Band A – Fortsetzung Band B)

RM: Gut, nochmal die Frage, dass jemand aus einer anderen jungen Organisation Sie um Rat fragen würde, weil man internen Streit hat... „Wir müssen jetzt unbedingt ein neues Leitbild oder ein neues Grundsatzpapier entwickeln. Können Sie mir nicht mal einen Ratschlag geben?“ Was würden Sie dem für einen Ratschlag geben? Ich sag jetzt mal einen Satz: „Ein Leitbild ist dann gut, wenn ...“ - Was würden Sie dem dann sagen?

Gä: ... wenn es auch in der Praxis durchführbar ist. - ... wenn es nicht nur Theorie bleibt, sondern Menschen sowas akzeptieren können und leben können.

RM: Also es muss zum praktischen Handeln auch anregen?

Gä: Ja.

RM: Hmm. Und wenn Sie diesen Menschen dann sagen würden: „Bei uns - also bei EIRENE - ist die zentrale Aussage, die als Leuchtturmaussage über allem steht, ... welche Aussage ist das?

Gä: Na gut. Da würde ich Gewaltfreiheit nennen. Wobei ich selbst, also ich habe ja vorher gesagt von prinzipieller Gewaltfreiheit... also ich bin nicht derjenige, der z.B. die Bundeswehr abschaffen will. Weil

ich weiß, es gibt in der Welt so viel Böses. Und man muss sich auch verteidigen können. Also ich bin natürlich vollkommen gegen einen Angriffskrieg oder sowas...

RM: Ja, ja, ja

Gä: Aber z.B. der Einsatz vorm Libanon - obwohl ich glaube, die offiziellen EIRENE, Papiere, die lehnen das ab. Aber ich persönlich würde sagen, so etwas ist notwendig. Wenn man nicht...

RM: Also „Gewaltfreiheit“ heißt für Sie nicht „Wehrlosigkeit“.

Gä: Ja. Genau. Also ich würde Gewalt für mich nicht in Anspruch nehmen. Das habe ich mit mir ausgemacht. ... Und natürlich würde ich gewaltfrei bleiben. Aber in der politischen Szene der Welt, das sehe ich nicht, dass man da absolut ohne Gewalt auskommt.

RM: Ja.

Gä: Das wird ja auch angenommen. Manchmal wird ja unterteilt in Militärgewalt, Polizeigewalt. Polizeigewalt wird noch akzeptiert. Klar, ... auch um Ordnung zu halten.

RM: Ich will noch einmal auf einen Punkt kommen. Sie haben vorhin gesagt: Sie standen ja bei der Entwicklung dieses Grundsatzpapiers auch unter Druck, weil im Hintergrund die Streikenden waren und das Verlangen, wir müssen da jetzt endlich mal ein Grundsatzpapier schaffen. Haben Sie sich während der Zeit, wo Sie an diesen Papieren gearbeitet haben, auch bewusst untereinander verständigt, wie Sie diesem Druck oder auch dem Interesse der Freiwilligen gerecht werden, damit die das auch verstehen? War das in Ihren Arbeitssitzungen auch Thema?

Gä: Also es ist so, dieser Streik... Der konnte ja nicht jahrelang gehen. Der hat dann aufgehört nach einigen Wochen. Aber die Diskussion war jahrelang über das Grundsatzpapier. Und der Druck, den spürten wir halt innerlich. Dass wir sagten, wir brauchen etwas, woran wir uns halten können. Und dass wir auch in solchen Situationen vielleicht mit Grundsatzpapieren antworten können.

RM: Mit „wir“ meinten Sie aber ausdrücklich sich selbst und Ihre Kollegen, die da zusammen saßen?

Gä: Ja.

RM: Und haben bei diesen Überlegungen die Freiwilligen, die ja nicht dabei waren, die in den Ländern waren, haben die auch 'ne Rolle gespielt, dass Sie sich überlegt haben, das müssen die vor Ort auch so leben können?

Gä: Also, die Papiere wurden verbreitet.

RM: Aha!“

Gä: Also die Fragen und so. Und es waren bei den Besprechungen, bei den Seminaren, war mindestens einer oder zwei als Delegierter der Freiwilligen dabei.

RM: Ach so! Die waren dann dabei?

Gä: Ja. Da haben wir schon versucht, so demokratisch wie möglich zu sein. Und nicht nur also die oberen Etagen zu...

RM: Ja, ja. – Gut. Und wenn Sie jetzt das heute...

Gä: ...und die Freiwilligen und Entwicklungshelfer natürlich,

RM: Ja, ja..

Gä: Es gibt ja die drei Kategorien praktisch.

RM: Ja, ja. Also diejenigen, die letztendlich in der Gesamtsumme EIRENE ausmachen?

Gä: Ja, ja.

RM: Wenn Sie die Erfahrung, die Sie über die Jahre mit einem solchen Prozess gemacht haben, und EIRENE und seine Grundsatzposition heute sehen: Wie würden Sie quasi das Urteil über diese Zeit heute... wie sähe dieses Urteil aus? Hat sich's gelohnt, ist es überlebensfähig gewesen, das was Sie da erarbeitet haben?

Gä: Also ich sehe, dass EIRENE weiterhin wächst und das ist ein Zeichen dafür, dass es überlebensfähig ist. Und gerade auch, was die Gehaltsregelung betraf, da haben manche prophezeit, das halten sie vielleicht ein paar Jahre durch. Und dann brauchen Sie einen Spezialisten für irgendwas. Und dann klappt es nicht mehr, weil sie bezahlen müssen, was er verlangt... Aber das ist nicht so. Im Moment ist es immer noch.. also ich würde schon sagen: EIRENE geht den Weg weiter und die jungen Leute, die ich hier ab und zu treffe, also die ganz Neuen, die als Freiwillige ... die machen einem Mut. Es ist für mich immer eine Freude, die zu sehen. Das sind wahnsinnig engagierte Leute. Also die Bewerberauswahl ist ja auch ein bisschen in der Richtung erfahren, schon auch...

RM: ... passen die zu unseren Werten?

Gä: Und ja, wenn sie dann nach ein oder zwei Jahren zurückkommen, da habe ich kaum mal erfahren, dass es wirklich ein Unsinn war, dieser Lebensabschnitt. Also die meisten sagen: Das war eine reiche Zeit, es war eine gute Zeit, ich hab' jetzt sehr viel gelernt und ... Die Erfahrung habe ich auch gemacht: Dass man das bei den jungen Freiwilligen eher hat als bei den Entwicklungshelfern. Also da kommen schon mal Enttäuschungen vor, dass Entwicklungshelfer sagen „Ich konnte das nicht verwirklichen, was ich verwirklichen wollte, und ich bin jetzt enttäuscht. Und mit den EIRENE-Zielen kann man sowas ohnehin nicht machen!“ ... *(lacht)* ... Während die Jungen, die sind ja nicht verantwortlich für Projekte, sondern die gehen in ein Projekt, das andere Leute gestalten.

RM: Ja. – Ja Herr Gärtner, wir sind am Ende dessen, was ich von Ihnen wissen wollte: nämlich über diesen Prozess der Entwicklung von „Quo vadis“. Ich danke Ihnen für das Gespräch.

Anlage 1.4.: Protokolle der Teilnehmenden Beobachtungen
während der Veranstaltungen zur Vermittlung
der Leitbildentwürfe

*(befinden sich als jpeg.-Dateien in der elektronischen
Anlage / auf der DVD im rückwärtigen Einband)*

Anlage 1.5.: Fragebogen

Teilnehmendenbeurteilung „Leitbildvermittlung“

*Sie haben heute bzw. kürzlich an einer Veranstaltung (der MV) teilgenommen, in der das Profil, die Ziele und die Strategien der IPPNW thematisiert wurden. In den Sozialwissenschaften spricht man in diesem Zusammenhang von einem **Leitbild der IPPNW**. Synonyme Begriffe für ein Leitbild sind auch: neue „Visionen“, „Zukunftsstrategien“, „Grundsätze“ oder ähnliches. Ein solches Leitbild soll einen Orientierungsrahmen für das künftige Handeln der Mitglieder und Angestellten Ihrer Organisation bilden, damit alle „an einem Strang ziehen“. Und auf dieser MV wurde ein solches Leitbild vorgeschlagen und es wurde darüber diskutiert. Ich möchte nun von Ihnen wissen, wie das von der Veranstaltungsleitung vorgeschlagene Leitbild **bei Ihnen angekommen ist** und **wie Sie diese Veranstaltung erlebt haben**. Ihre hier abgefragte persönliche Meinung dazu wird statistisch erfasst und wissenschaftlich ausgewertet. Aber sie bleibt für Außenstehende (vor allem für andere Mitglieder / Mitarbeitende der IPPNW) **völlig anonym** – das sichere ich Ihnen zu!*

Bitte beantworten Sie deswegen schriftlich die folgenden Fragen spontan und alleine! Je besser Sie sich auf eine zügige Beantwortung konzentrieren, desto authentischer sind Ihre Antworten und desto schneller sind Sie damit fertig...

Beginnen wir mit den äußeren Bedingungen der Veranstaltung, auf der Sie mit dem Leitbild der IPPNW konfrontiert wurden.

1. Wieviel Zeitraum hat die Beschäftigung mit dem Leitbild auf dieser Veranstaltung eingenommen? Ihre Einschätzung dazu?

- ☐ unter 25%
- ☐ zwischen 25 und 50%
- ☐ zwischen 50 und 75%
- ☐ über 75%

2. Welche pädagogischen Mittel (veranschaulichend, evtl. auch Medien) und **Methoden** hat die Leitung zu Hilfe genommen, um Ihnen deutlich zu machen, dass es hier ums Leitbild ging? Kreuzen Sie alle zum Einsatz gekommenen Mittel an:

☐ Wandzeitungen	☐ Ton u. Bildträger (Cassetten, CD und DVD)
☐ Arbeitspapier	☐ Referat oder Vortrag
☐ Rollenspiel	☐ Diskussionsrunde
☐ Powerpoint-Präsentation	☐ Film (Video, Super-8)
☐ Flyer und Plakate	☐ andere Mittel

► welche:

3. Geben Sie bitte eine ehrliche Selbsteinschätzung darüber ab, in welchem Maß das vorgestellte **Leitbild** so formuliert und präsentiert ist, dass es nicht nur für IPPNW-ler, sondern auch für Außenstehende leicht oder schwer **zu verstehen** ist:

- ☐ Ich finde, das Leitbild ist für Außenstehende eher unverständlich
- ☐ Ich finde, das Leitbild ist zum Teil gut zu verstehen - aber nicht alles
- ☐ Ich finde das neue Leitbild auch für Dritte sehr gut zu verstehen

4. Wie waren Sie mit den unterschiedlichen **Rahmenbedingungen der Veranstaltung** hier zufrieden? Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile eine Zahl an:

4.1. ... mit dem **Zeitpunkt** (Datum) der Veranstaltung:

Zeitpunkt war mir gar nicht recht	(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)	Zeitpunkt f. mich genau richtig

4.2. ... mit der **Länge** (Zeitdauer) der Behandlung des Themas "Leitbild":

Behandlung des Themas zu lang	(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)	Zeitdauer f. mich genau richtig

4.3. ... mit der Zusammensetzung der **Teilnehmerschaft** für die Behandlung des Themas „Leitbild“ (= alle Strömungen der IPPNW vertreten?):

TN-Zusammen- setzung fand ich nicht repräsentativ für die IPPNW	(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)	Teilnehmende waren repräsentativ für die IPPNW

4.4. ... mit der **Verständlichkeit** des Materials, das zum Thema "Leitbild" dargeboten wurde:

Material z. Leitbild war unverständlich	(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)	Material z. Leitbild war war gut verständlich

4.5. ... mit **Ort** und **Räumlichkeiten** dieser Veranstaltung:

Ort und Raum fand ich schlecht	(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)	Ort und Raum waren sehr gut geeignet

Nun kommen wir zu den inhaltlichen Aspekten des neuen Leitbildes. Versuchen Sie noch einmal, sich an die Inhalte zu erinnern.

5a. Wie waren Sie mit den dargebotenen **Inhalten** zum Leitbild zufrieden?

gar nicht zufrieden	(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)	sehr zufrieden

5b. An welche Inhalte haben Sie bei der Antwort zu 5a) gedacht, auf die sich Ihre Beurteilung bezieht? Bitte nennen Sie diese **erinnerten Inhalte** und kennzeichnen Sie diese durch Hinzufügung einer (1) für „eher damit zufrieden“ oder eine (2) für „eher nicht damit zufrieden“

.....

.....
.....

Jetzt kommen wir zu dem Punkt, an dem mich interessiert, wie sich das (neue) Leitbild der IPPNW ganz praktisch in Ihrem persönlichen Engagement auswirkt. Also denken Sie einmal darüber nach, was das neue Leitbild für Sie bedeuten könnte:

6a. Zum Beispiel stellen Sie sich **Ihr alltägliches IPPNW-Engagement** vor: Welche der auf der Veranstaltung gehörten zentralen Leitsätze hilft Ihnen am ehesten in Ihrem alltäglichen Engagement für die IPPNW weiter? - Nennen Sie Stichworte für diese Leitsätze und kreuzen Sie hinten an:

	hilft mir	hilft mir eher nicht
Leitsatz 1:	☐	☐
Leitsatz 2:	☐	☐
Leitsatz 3:	☐	☐
Leitsatz 4:	☐	☐

(Weitere Leitsatzbewertungen schreiben Sie bitte auf die Rückseite dieses Bogens!)

6b. Nennen Sie bitte - bezogen auf die Leitsätze in 6a – **konkrete Aktivitäten**, mit denen Sie die praktische Umsetzung beginnen können. Dazu könnten Sie in Gedanken folgenden Satz vervollständigen:

„Wenn ich wieder zuhause bin, werde ich in meinem Engagement im Sinne der IPPNW am ehesten damit anfangen, dass ich . . .“

zum Leitsatz Nr. 1 folgende Aktivität beginne:

.....

zum Leitsatz Nr. ... folgende Aktivität beginne:

.....

zum Leitsatz Nr. ... folgende Aktivität beginne:

.....

zum Leitsatz Nr. ... folgende Aktivität beginne:

.....

Nun interessiert, wie Sie die Veranstaltungsleitung in Bezug auf das Leitbild der IPPNW einschätzen. Deswegen erinnern Sie sich noch einmal an deren Auftreten und Agieren...

6c. Hat Ihnen die Veranstaltungsleitung **praktische Vorschläge und Tipps** gegeben, was Sie an Aktivitäten zum Leitbild beginnen können?

☐ Ja

☐ Nein

6d. Welche? Was hat die Leitung vorgeschlagen:

.....
.....

7a. Wie schätzen Sie die **Glaubwürdigkeit** der Veranstaltungsleitung bezüglich des Leitbildes ein? Hatten Sie den Eindruck, dass die Leitung selbst hinter dem Leitbild der IPPNW steht?

Leitung verkörperte
nicht das Leitbild

(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)

Leitung stand voll
hinter dem Leitbild

7b. Woran konnten Sie das erkennen?

.....

8. Wie schätzen Sie die **Erfahrung und Kompetenz** der Leitungspersonen ein, ein (neues) Leitbild zu vermitteln? Kreuzen Sie die bei der Leitung vermutete Kompetenz an und bewerten Sie diese dann, indem Sie bei einer Zahl noch ein Kreuz machen:

Die Leitungspersonen...

☐ ... sind **schon lange bei der IPPNW** ehrenamtlich / hauptamtlich tätig...

stimmt gar nicht (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) stimmt genau

☐ ... verfügen über eine **spezielle „passende“ Ausbildung** z.B. als Fachjournalist, Strahlenmediziner, spez. Naturwissenschaftler o.ä.

stimmt gar nicht (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) stimmt genau

☐ ... haben sich als **Autodidakten** selbst in das Thema eingearbeitet...

stimmt gar nicht (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) stimmt genau

☐ ... haben **andere Kompetenz(en)**: (bitte angeben!)

☐
Ich konnte das nicht erkennen.
(Hier nur ankreuzen, wenn vorher nichts angekreuzt wurde!)

In den folgenden Fragen möchte ich gerne etwas über Ihre persönliche Einstellung zum neuen Leitbild wissen:

9. Inwieweit trifft das Leitbild **Ihre eigene Vorstellung** davon, in welche Richtung sich die IPPNW künftig weiter entwickeln soll?

trifft meine Vorstellung nicht (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) trifft meine Vorstellung genau

10. Halten Sie die unter dem Leitbild formulierten oder abgeleiteten **Ziele für realistisch**, d.h. wenigstens in Teilen in den nächsten 10 Jahren für erreichbar?

Ich halte die Ziele für unrealistisch (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) Ich halte d. Ziele für ganz bestimmt erreichbar

11. Welche Auswirkungen hat das neue Leitbild auf **Ihre eigene Motivation** zum weiteren Engagement bei der IPPNW?

Ich fühle mich demotiviert (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) Ich bin jetzt hoch motiviert

Jetzt möchte ich gerne wissen, wie sich Ihre eigene Position zu den Zielen der IPPNW darstellt.

12a. Wie hoch war Ihre **Übereinstimmung mit den Zielen** der IPPNW **bisher**, d.h. bis zur jetzigen Veranstaltung? Positionieren Sie sich auf der Skala bei einer der Ziffern 1 bis 6 durch ein Kreuzchen: (kreuzen Sie bitte nur direkt eine Ziffer an)

Ich habe nicht übereingestimmt (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) Meine Übereinstimmung war bisher sehr hoch

12b. Wie hoch ist Ihre **Übereinstimmung mit den Zielen** der IPPNW **jetzt** nach der Veranstaltung? Positionieren Sie sich auf der Skala bei einer der Ziffern 1 bis 6 durch ein Kreuzchen: (kreuzen Sie bitte nur direkt eine Ziffer an)

Ich stimme mit neuen Zielen nicht überein (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) Ich stimme mit neuen Zielen voll überein

Wer oder was hat bei der Veranstaltung, um die es hier geht, noch einen Einfluss auf das Geschehen gehabt?

13. Inwiefern war diese **Veranstaltung IPPNW-typisch**? Bewerten Sie folgende Aspekte, indem Sie direkt bei einer Zahl ankreuzen. Mehrfachnennungen möglich.

☐ die **ReferentInnen / DozentInnen**, die eingesetzt wurden...,
arbeiten sonst nicht für die IPPNW (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) arbeiten sonst auch immer für IPPNW

☐ die Mehrzahl der **Teilnehmenden** waren...
erstmalig auf einer solchen Veranstaltg. (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) schon oft auf solchen Veranstaltungen

☐ die **Arbeitstechniken / Methoden**, die zur Anwendung kamen, waren...

nicht typisch für die IPPNW (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) ganz typisch für die IPPNW

☞ welche waren das?

.....

☐ die **Inhalte**, die behandelt wurden, waren...

nicht typisch für die IPPNW (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) ganz typisch für die IPPNW

☞ welche waren das?

.....

☐ **Etwas anderes** hat das Geschehen beeinflusst; und das war...

nicht typisch für die IPPNW (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) ganz typisch für die die IPPNW

☞ und zwar:

.....

14a. Gab es für Sie Hinweise darauf, dass das Leitbild **von externer Seite**– also von außerhalb der IPPNW - **beeinflusst** worden ist (z.B. Geldgeber, Unternehmen, Parteien, Kirchen, frühere Mitglieder etc.)?

keine Hinweise auf externen Einfluss (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) deutliche Hinweise auf externen Einfluss

14b. Wenn Sie eine der Ziffern 4 – 6 angekreuzt haben: **Wer** glauben Sie **hat Einfluss** genommen?

.....

14c. Wenn Sie eine der Ziffern 4 – 6 angekreuzt haben: **Worauf** wurde **Einfluss** genommen?

.....

Setzen Sie sich jetzt einmal mit den „äußeren“ politischen Rahmenbedingungen und den Strömungen innerhalb der IPPNW auseinander.

15. Die politischen Rahmenbedingungen haben sich seit der Gründung der IPPNW verändert: kaum mehr Diskussion über Atomkriege; aber verstärkte Terrorismusdebatte, Umwelt- und Atomthema zurückgedrängt, mehr Angst vor dem Klimawandel... - Inwieweit wird das Leitbild **den heutigen Rahmenbedingungen gerecht**?

Leitbild entspricht nicht der realen polit. Situation (1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6) Leitbild entspricht voll der real. politischen Situation

16. Können sich Ihrer Meinung nach die verschiedenen **Strömungen der IPPNW** – z.B. die Friedensaktivisten, die Atomgegner, die nur an einem Themenaspekt interessierten Spezialisten, die stark an politischer Umsetzung Interessierten etc. - in diesem Leitbild **wiederfinden**?

Leitbild wird nur Einzel-
strömungen gerecht

(1).....(2).....(3).....(4).....(5).....(6)

im Leitbild finden sich alle
Strömungen wieder

Zum Schluss möchte ich gerne Ihre Einschätzung zu den „typischen Markenzeichen“ der IPPNW kennen lernen...

17. Auf welche aktuellen Projekte oder Kampagnen der IPPNW lassen sich die (neuen) Leitbildinhalte anwenden? Nennen Sie bitte solche **aktuellen Projekte**, auf die sich Ihrer Einschätzung nach die neuen Leitbildinhalte beziehen lassen:

.....
.....

18a. Neben dem Leitbild zeichnen auch bestimmte **Methoden** und **Arbeitstechniken** Ihre Organisation aus. Diese haben sich bewährt und werden immer wieder erfolgreich angewendet. Welche davon fallen Ihnen als erstes ein?

.....

18b. Wurden diese und andere IPPNW-typische **Arbeitsmethoden im Leitbild erkennbar**?

Bitte IPPNW-typische Methode ankreuzen:

im Leitbild
nicht
erkennbar

im Leitbild
ganz klar
erkennbar

☐ Methode:.....

.....

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Methode:.....

.....

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Methode:.....

.....

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Methode:.....

.....

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen jetzt zurück!

Anlage 1.6.: Kriterienkatalog für den Prozess, die Akteurinnen und die Qualität
neuer Leitbilder

Codierungstabellen "Leitbildentwürfe"

Qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews
(nach Mayring 1983)

I. Vorläuferleitbild

Codierung	Kategorien
I.1	nicht vorhanden
I.2	vorhanden
I.2.1	als unvollständiger Entwurf oder Teil der Satzung
I.2.1.1	als konkretes, klar definiertes Leitbild-Element
I.2.1.2	als abstrakte Leitbild-Idee
I.2.2	als gelebtes Beispiel (von Führungspersonen)
I.2.3	als komplettes Leitbild bisher gültig

II. Entstehung eines Leitbildes

Codierung	Kategorien
II.1	aus einem konkreten Anlass heraus (z.B. in einer Krise)
II.2	aus einer prozesshaften Veränderung leitbildbestimmender Faktoren heraus
II.2.1	Veränderung der politischen / gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
II.2.2	NGO-interne Diskussionen über die Veränderung von Zielen, innerhalb und außerhalb von Gremien
II.2.3	Veränderungen innerhalb der Mitgliedschaft
II.3	als ständige, selbst gestellte Aufgabe der Leitbildentwicklung

III. Die Leitbild-Entwickler ("Experten")

Codierung

Kategorien

- III.1 **Beteiligungsform**
 - III.1.1 auf der Basis eines Amtes
 - III.1.2 extra dazu aufgefordert
 - III.1.3 sich selbst der Aufgabe gestellt
- III.2 **Machtgefüge und Positionen**
 - III.2.1 gruppenorientiert und Teamplayer in vorgesehenen Gremien
 - III.2.2 eher selbst initiativ, auch mal kämpferisch / Einzelkämpfer
 - III.2.3 zur Führungspersönlichkeit im Amt gewachsen
 - III.2.4 Gründungsmitglied mit historischen Verdiensten
- III.3 **Persönliche LB-Kompetenzen**
 - III.3.1 erfahren in der Umsetzung (vereins-)politischer Ziele
 - III.3.2 erfahren mit NGO-internen Entscheidungsprozessen
 - III.3.3 Fähigkeit zur Delegation
 - III.3.4 Kommunikator mit Integrationsfähigkeit
 - III.3.5 Motivator
 - III.3.6 Sensibilität für organisationales Lernen
 - III.3.7 besondere Fachkenntnis in den NGO-Themen
 - III.3.8 Fähigkeit zum selbst- und NGO-kritischem Denken
 - III.3.9 diskussionsfreudig
 - III.3.10 lernfähig und flexibel
 - III.3.11 Fähigkeit zu visionärem Denken
 - III.3.12 für das NGO-Thema brennen
 - III.3.13 Innere Distanz zum NGO-Thema

Codierung**Kategorien**

III.4

Persönliche Kernziele / Grundüberzeugungen

III.4.1

will Aktivist sein

III.4.2

will politisch was bewegen

III.4.3

will Spaß dabei haben

III.4.4

hat eigenes konkretes Kernziel, das hoch motiviert verfolgt wird

IV. Inhaltliche Leitziele**Codierung****Kategorien**

IV.1

Die eigenen Ziele mit politischen Mitteln durchsetzen

IV.1.1

gesamtgesellschaftliche Ziele wie: Frieden, keine Atomenergie, andere Verkehrspolitik u.ä.

IV.1.2

individual-ethische Ziele: Versöhnungsidee, Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit unter den Menschen u.ä.

IV.2.

Mitgliederbindung durch NGO-spezifische Dienstleistung

IV.3

Spaß haben und neue Leute kennen lernen

IV.4

eigene(n) NGO / Verein voranbringen: Selbstvergewisserung, NGO-spezifische Identität stärkenV. Umsetzung und Beteiligung (Methodik)**Codierung****Kategorien**

V.1

Einfluss von außen ermöglichen oder nicht zulassen

V.2

Formen der Mitgliederbeteiligung (interner Einfluss)

V.2.1

in der Mitglieder-Zeitschrift

V.2.2

in Internetforen und eMail-Diskussionen

V.2.3

auf Treffen und in Seminaren (WB) thematisieren

V.2.4

Ermittlung der Mitglieder-Meinung durch Befragung

<i>Codierung</i>	<i>Kategorien</i>

V.3	Beteiligung der NGO-Angestellten an den Diskussionen

VI. Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild

<i>Codierung</i>	<i>Kategorien</i>

VI.1	visionär, attraktiv und motivierend

VI.2	mit aktuellem gesellschaftlichem / politischem Bezug

VI.3	offen kommuniziert und allgemein verständlich

VI.4	demokratisch entwickelt

VI.5	von der Mehrheit getragen

VI.6	in einem mehrstufigen Prozess entwickelt

VI.7	ein Kernthema ist deutlich erkennbar

Anlage 2:

Verzeichnis der **Abbildungen**

- Abb. 1: Dreieck der kollektiven Projektionen (Seite 40)
- Abb. 2: Kombiniertes Qualitätskonzept (Seite 66)
- Abb. 3: Qualitätskreislauf (Seite 75)
- Abb. 4: Beschreibung von Organisationskultur (Seite 94)
- Abb. 5: Anpassungslernen (Seite 107)
- Abb. 6: Veränderungslernen (Seite 110)
- Abb. 7: Prozesslernen (Seite 112)
- Abb. 8: Qualitätskriterien für den Vermittlungsprozess (Seite 115)
- Abb. 9: Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder (Seite 125)
- Abb. 10: Beispiel für Kategorienentwicklung und Codierung nach Mayring (2000) - (Seite 156)
- Abb. 11: Lange NGO-Erfahrung und Anwendung aktivierender Methoden (Seite 196)
- Abb. 12: Kennzeichen von Glaubwürdigkeit (Seite 198)
- Abb. 13: Leitbild im NGO-Alltag hilfreich? (Seite 200)
- Abb. 14: Zufriedenheit mit der Länge der Veranstaltung (Seite 202)
- Abb. 15: Zeitanteile für die Leitbildvermittlung im Gesamtprogramm (Seite 204)
- Abb. 16: Verständlichkeit und Dauer der Behandlung des Leitbildthemas (Seite 205)
- Abb. 17: Für NGOs typische Methoden und Arbeitstechniken (Seite 208)
- Abb. 18: Grad der Verständlichkeit der Leitbildentwürfe (Seite 212)
- Abb. 19: Übereinstimmung der eigenen Leitvorstellungen mit den NGO-Zielen vor der Leitbildvermittlung (Seite 217)
- Abb. 20: Verständlichkeit des Leitbildes (Seite 222)
- Abb. 21: NGO-typische Arbeitsweisen (Seite 226)

Anlage 3:

Verzeichnis der **Tabellen**

Tab. 1:	Vorläuferleitbild (Seite 158)
Tab. 2:	Anlässe für ein Leitbild (Seite 160)
Tab. 3:	Leitbildentwickelnde - der Grund ihrer Beteiligung (Seite 163)
Tab. 4:	Leitbildenwickelnde - ihre Stellung im Machtgefüge (Selbst-zuschreibung) (Seite 164)
Tab. 5:	Leitbildentwickelnde und ihre Kompetenzen (Seite 165)
Tab. 6:	Grundmotive und Kernziele der Leitbildentwickelnden (Seite 171)
Tab. 7:	Inhaltliche Leitziele (Seite 176)
Tab. 8:	Qualitätskriterien für ein NGO-Leitbild (Seite 185)
Tab. 9:	Erwachsenenpädagogische Methoden in der Leitbildvermittlung (Seite 195)
Tab. 10:	Qualitative Kennzeichen von Glaubwürdigkeit der ReferentInnen (Seite 198)
Tab. 11:	Praktische Vorschläge von den ReferentInnen (Seite 199)
Tab. 12:	Konkrete aus dem Leitbild abgeleitete Aktivitäten von Ehrenamtlichen (Seite 201)
Tab. 13:	Zufriedenheit mit der Materialverständlichkeit (Seite 202)
Tab. 14:	Häufigkeit aktivierender Methoden (Seite 205)
Tab. 15:	Anwendung erwachsenenpädagogischer Arbeitsmittel in der Leitbildvermittlung (Seite 206)
Tab. 16:	Erwachsenenpädagogische Methoden in der Leitbildpräsentation (Seite 207)
Tab. 17.1:	NGO-Methode: Überregionale Mitgliedervernetzung (Seite 209)
Tab. 17.2:	NGO-Methode: Jedes Thema einem Spezialisten (Seite 209)
Tab. 17.3:	NGO-Methode: Ehrenamtliche und Hauptamtliche zusammenarbeiten (Seite 209)
Tab. 17.4:	NGO-Methode: Vorträge, Ausstellungen, Informationsstände (Seite 209)
Tab. 18:	Zum Leitbildentwurf passende Projekte und Kampagnen (Seite 210)
Tab. 19:	Wer war EinflussnehmerIn (Seite 211)

Tab. 20:	Grad der Verständlichkeit der Leitbildentwürfe in einzelnen NGOs (Seite 213)
Tab. 21:	Leitbildauswirkung auf die Motivation (Seite 213)
Tab. 22.1:	Zufriedenheitsaspekte im ADFC-Leitbild (Seite 215)
Tab. 22.2:	Zufriedenheitsaspekte im EIRENE-Leitbild (Seite 216)
Tab. 22.3:	Zufriedenheitsaspekte im IPPNW-Leitbild (Seite 216)
Tab. 22.4:	Zufriedenheitsaspekte im FIAN-Leitbild (Seite 210)
Tab. 23:	Repräsentanz verschiedener Strömungen im Leitbild (Seite 218)
Tab. 24:	Kampagnen und Projekte, die im Leitbild repräsentiert sind (Seite 219)
Tab. 25:	Auswirkung des Leitbildes auf die eigene Motivation (S. 221)
Tab. 26:	Praktische Vorschläge der MultiplikatorInnen zum konkreten Engagement vor Ort (Seite 227)

Anlage 4:

Elektronische Anlage:

DVD mit allen transskribierten **ExpertInnen-Interviews**, mit **SPSS-Originaltabellen** und **Originalabbildungen** der Teilnehmendenbefragung sowie mit den **jpeg.-Dateien** (Protokolle der Teilnehmenden Beobachtung):

*im hinteren
Innendeckel*

X. Literaturverzeichnis

Theorie der Weiterbildung

Argyris, Chris und **Schön, Donald**: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison - Wesley Publishing Company, Reading-Massachusetts 1978

Bremer, Helmut: Soziale Milieus, Habitus und Lernen - Zur sozialen Selektivität des Bildungswesens am Beispiel der Weiterbildung, Weinheim und München 2007

Bremer, Helmut und **Lange-Vester, Andrea (Hrsg.)**: Soziale Milieus und Wandel der Sozialstruktur - Die gesellschaftlichen Herausforderungen und die Strategien der sozialen Gruppen, Wiesbaden 2006

Faulstich, Peter: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998

Faulstich, Peter / Gnahs, Dieter / Seidel, Sabine / Bayer, Mechthild (Hrsg.): Praxishandbuch selbstbestimmtes Lernen - Konzepte, Perspektiven und Instrumente für die berufliche Aus- und Weiterbildung, Weinheim 2002

Faulstich, Peter und **Ludwig, Joachim (Hrsg.)**: Expansives Lernen, Baltmannsweiler 2004

Faulstich, Peter und **Zeuner, Christine**: Erwachsenenbildung – eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten, Weinheim und München 2006²

Holzkamp, Klaus: Lernen - Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt/Main 1995 (Studienausgabe)

Jungk, Robert und **Müllert, Norbert R.**: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München 1981

Kaiser, Hansruedi: Wirksames Wissen aufbauen. Ein integrierendes Modell des Lernens, Bern 2005

Probst, Gilbert und **Büchel, Bettina**: Organisationales Lernen, Wettbewerbsvorteil für die Zukunft, Wiesbaden 1994

Owen, Harrison und **Stadler, Anne**: Open Space Technology, S. 233 - 244
in: Holman, Peggy and Devane, Tom (Hrsg.). The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future. San Francisco 1999

Schulenberg, Wolfgang: Ansatz und Wirksamkeit der Erwachsenenbildung, Stuttgart 1957

Strelewicz, Willy / Raapke, Hans-Dietrich / Schulenberg, Wolfgang: Bildung und Bewußtsein - Eine mehrstufige soziologische Untersuchung in Westdeutschland, Stuttgart 1973

Evaluation und Qualitätsforschung in der Weiterbildung

- Ehlers, Ulf-Daniel:** Pädagogische Qualitätsforschung. Methode und Inventar einer qualitativen Explorationsstudie (2005)
in: bildungsforschung, Jahrgang 2, Ausgabe 1.
URL: [http://www.bildungsforschung.org./Archiv/2005-01/elearning/\(11.5.2010\)](http://www.bildungsforschung.org./Archiv/2005-01/elearning/(11.5.2010))
- Ehses, Christiane und Zech, Rainer (Hrsg.):** Organisation und Lernen, Hannover 1999
- Ehses, Christiane / Heinen-Tenrich, Jürgen / Zech, Rainer:** Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen, Hannover 2002³
- Faulstich, Peter:** Qualitätsmanagement und -politik - ein evaluativer Regulationsmodus für Lernensembles. Seite 13 - 24
in: Markert, Werner (Hrsg.): Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung, Baltmannsweiler 2006
- Gerl, Herbert und Pehl, Klaus:** Evaluation in der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn 1983
- Gnahn, Dieter:** Aktuelle Diskussion zur Qualitätssicherung - Stellenwert der Qualitätskriterien des Fernunterrichts im Lichte dieser Diskussion. Vortrag aus Anlass der Verabschiedung eines Regierungsschuldirektors am 26. Februar 2004 in Köln
- Gnahn, Dieter:** Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung jenseits von ISO und EFQM. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2006, online-veröffentlicht
URL: http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc2005/gnahn05_01.pdf
- Hartz, Stefanie und Meisel, Klaus:** Qualitätsmanagement - Studentexte für Erwachsenenbildung, Bielefeld 2006²
- Hentschel, Bert:** Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität (1995), Seite 347 - 378
in: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd. Dienstleistungsqualität, Konzepte - Methoden - Erfahrungen (1995)
- Hopbach, Achim [Red.]:** Evaluation und ihre Konsequenzen – Projekt Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2003
- Merkens, Hans (Hrsg.):** Evaluation in der Erziehungswissenschaft, Wiesbaden 2004
- Reil, Thomas [Red.]:** Evaluation, was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen – Projekt Qualitätssicherung, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002
- Reischmann, Jost:** Weiterbildungsevaluation. Lernerfolge messbar machen, Neuwied 2003

- Schlutz, Erhard:** Zur Qualitätssicherung als Professionsaufgabe. Seite 27 - 33
in: Meisel, Klaus (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung, DIE Materialien für die Erwachsenenbildung: Dokumentation DIE Kolloquium 1995. Band 3. - 1996
- Thiele, Andrea:** Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Am Beispiel des regionalen Kooperationsverbundes der Volkshochschulen Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen (MEO), Bielefeld 2004
- Weymann, Verena:** Verbraucherorientierte Qualitätsaspekte in der Weiterbildung. Seite 119 - 135
in: von Bardeleben, Richard / Gnahn, Dieter / Krekel, Elisabeth M. / Seusing, Beate (Hrsg.), Weiterbildungsqualität - Konzepte, Instrumente, Kriterien. Berichte zur beruflichen Bildung, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1995
- Zech, Rainer (Hrsg.):** Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis, Hannover 2004
- Zech, Rainer :** Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung, LQW 2, Das Handbuch, Hannover 2005³

Allgemeine Leitbildtheorie und Organisationstheorie

- Adler, Alfred:** Über den nervösen Charakter. Grundzüge einer vergleichenden Individual-Psychologie und Psychotherapie, München 1928⁴
- Barben, Daniel:** Leitbildforschung, S. 167 - 182
in: Bröckler, Stephan / Simonis, Georg / Sundermann, Karsten: Handbuch Technikfolgenabschätzung, Band 1 – Berlin 1999
- Bartling, H.:** Leitbilder der Wettbewerbsgesellschaft, München 1980
- Belzer, Volker (Hg.):** Sinn von Organisationen? - oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? - München 1998
- Bongard, Bruno und Schwarzkopf, Franz:** Viele Ideen - ein Profil. Methoden der Leitbildentwicklung und Zielbestimmung für engagierte Teams, München 2000
- Breuer, Stefan:** Bürokratie und Charisma. Zur politischen Soziologie Max Webers, Darmstadt 1994
- Bromann, Peter:** Leitbildentwicklung in der Praxis, S. 63 - 80
in: Belzer, Volker (Hg.): Sinn von Organisationen? - oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? - München 1998
- Cohn, Ruth:** Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle, Stuttgart 1975

- Däumling, A.:** Psychologische Leitbildtheorien. Psychologische Rundschau, Band 11, S. 92 - 108. 1960
- Dettling, Warnfried und Etzioni, Amitai (Hrsg.):** Die Zukunft denken – neue Leitbilder für wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln, Frankfurt/Main 1996
- Dierkes, Meinolf:** Organisationskultur und Leitbilder als Einflußfaktoren der Technikgenese. Thesen zur Strukturierung eines Forschungsfeldes, S. 49 - 63
in: Dierkes, Meinolf: Die Technisierung und ihre Folgen. Zur Biographie eines Forschungsfeldes, Berlin 1993, S. 263 – 276 (Zuerst erschienen in: Verbund sozialwissenschaftliche Technikforschung, Mitteilungen Nr. 3, Berlin 1988)
- Dierkes, Meinolf:** Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen, S. 13 - 45
in: Merkens, Hans / Schmidt, Volker / Dürr, Walter (Hrsg.), Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung. Im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis, Baltmannsweiler 1990
- Dierkes, Meinolf / Hoffmann, Ute / Marz, Lutz:** Leitbild und Technik - zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen, Berlin 1992
- Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz:** Leitbildprägung und Leitbildgestaltung. Zum Beitrag der Technikgenese-Forschung für eine prospektive Technikfolgen-Regulierung, Berlin 1992
- Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz:** Leitbildzentriertes Organisationslernen und technischer Wandel, Berlin 1998
- Dierkes, Meinolf und Marz, Lutz:** Lernkonventionen und Leitbilder. Zum Organisationslernen in Krisen, Berlin 1998
- Gebhard, Meike:** Sustainable Development als Leitbild zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Umweltbildung, Münster 1998
- Gehrlein, Ulrich (Hrsg.):** Wege zur Zukunftsbeständigkeit. Strategien und Instrumente des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung, Münster 2000
- Giesel, Katharina D.:** Leitbilder in den Sozialwissenschaften – Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte, Wiesbaden 2007
- Göllinger, Thomas:** Das Leitbild „sustainable development“ - eine Einführung in die Nachhaltigkeitsdiskussion, Arbeitspapier für das Institut für Ökologische Betriebswirtschaft Siegen / Plauen, Siegen 1998
- Graf, Pedro und Spengler, Maria:** Leitbild- und Konzeptentwicklung, Augsburg 2004
- Graf, P.:** Soziale Organisationen als soziale Systeme
in: Hauser/Neubarth/Obermair (Hg.): Management - Praxis sozialer Dienstleistungen, Neuwied/Kriftel/Berlin 1996

- Greiwe, Ulrich:** Die Kraft der Vorbilder, Ihre Rolle gestern, heute und morgen, München 1998
- Heins, Volker:** Weltbürger und Lokalpatrioten. Eine Einführung in das Thema Nichtregierungsorganisationen, Opladen 2002
- Hermanns, M. und Hille, B.:** Familienleitbilder im Wandel. Normative Vorgaben und Selbstkonzepte von Eltern und Jugendlichen. Materialien zum Siebten Jugendbericht. Band 3, München 1987
- Hoffmann, Friedrich:** Unternehmens- und Führungsgrundsätze - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 41 (1989), Seiten 167 - 185
- Hunsicker, Stefan:** Soziale Milieus und Ressourcenverbrauch. Zur Umsetzungsproblematik des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung in der Erlebnisgesellschaft, Berlin 2005
- Jan, Thomas und Schramm, Engelbert:** Komplexe Vermittlung – Umweltkommunikation in sozial-ökologischer Perspektive, S. 281 - 302
in: Schmidt, Erich: Perspektiven für die Verankerung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Umweltkommunikation – Chancen, Barrieren und Potentiale der Sozialwissenschaften, Berichte vom Umweltbundesamt, Berlin 2002
- Klages, Ludwig:** Sämtliche Werke, Bd. 7, Graphologie I, Bonn 1968
- Klages, Ludwig:** Sämtliche Werke, Bd. 8, Graphologie II, Bonn 1971
- Klappenbach, R. und Steinitz, W. (Hrsg.):** Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache, Band 3, Berlin 1973
- Knassmüller, Monika:** Unternehmensleitbilder im Vergleich: Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion, Wien 2005
- Mandel, Schewa:** Wirksamkeit der Leitbilder Schweizer Gymnasien: Das Leitbild als Mittel zur Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsevaluation, Wien 2006
- Marz, Lutz:** Multikulturelles als Leitbildorientiertes Management - Gedanken zur methodologischen Konturierung und Strukturierung eines Forschungsfeldes, Berlin 1998
- Meimberg, Reinhold:** Partizipation als Methode der Motivationsstärkung in der Ehrenamtlichkeit, S. 157 - 176
in: Ehres, Christiane und Zech, Rainer (Hrsg.): Organisation und Lernen, Hannover 1999
- Meinberg, Eckhard:** Homo Oecologicus, Das neue Menschenbild im Zeichen der ökologischen Krise, Darmstadt 1995

Mitscherlich, Margarete: Das Ende der Vorbilder, Vom Nutzen und Nachteil der Idealisierung, München 1978

Retzko, Heinz-Georg: Städtische und regionale Verkehrsplanung, S. 51 - 72
in: Ulrich Gehrlein (Hrsg.), Wege zur Zukunftsbständigkeit – Strategien und Instrumente zur Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung, Münster 2000

Rieger, Jacqueline: Der Spaßfaktor. Über die Vereinbarkeit von Arbeit und Spaß, Offenbach 2000

Schelsky, Helmut: Das Bild der Jugend und des Jugendgemäßen in unserer Gesellschaft
in: von Friedeburg, Ludwig (Hrsg.), Jugend in der modernen Gesellschaft, S. 107-129, Köln/Berlin 1965

Schelsky, Helmut (Hrsg.): Zur soziologischen Theorie der Institution, Düsseldorf 1970

Tillmann E.: Zur Frage des Leitbildes in der pädagogischen Forschung. Soziale Welt, Jg. 11, S. 242 – 248

Wendisch, Natalie: Das Leitbild und seine Rolle für das Lernen in Organisationen. Die Möglichkeit des EMAS für eine leitbildzentrierte Organisationsentwicklung, München 2002

Zinth, Claas-Philip: Organisationales Lernen als subjektbezogener Lernprozess - Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Theorie und Praxis, München 2008

Empirische Forschungsmethoden

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin / New York 2003¹⁰

Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, Opladen 2003

Brosius, Felix: SPSS für Dummies - Statistische Analyse statt Datenchaos, Weinheim 2007

Diehl, Joerg M. und Staufenbiel, Thomas: Statistik mit SPSS für Windows - Version 15, Eschborn 2007

Flick, Uwe: Qualitative Forschung - Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek 1995

Flick, Uwe / von Kardoff, Ernst / Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, Reinbek 2000

Friebertshäuser, Barbara und Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim / München 2003

Gläser, Jochen und Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden 2009³

Jahoda, Marie / Deutsch, Morton / Cook, Stuart W.: Beobachtungsverfahren
in: König, René (Hrsg.) - Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung (1956)

Hitzler, Ronald / Honer, Anne / Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen 1994

Mayring, Philipp: Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Weinheim 2002⁵

Mayring, Philipp und Gläser-Zikuda (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim 2005

Schründer-Lenzen, Agi: Triangulation und idealtypisches Verstehen in der (Re-)Konstruktion subjektiver Theorien, S.107 - 117
in: Friebertshäuser, Barbara und Prenzel, Annedore (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft (2003)

Strauss, Anselm und Corbin, Juliet: Grounded Theorie: Grundlagen qualitativer Sozialforschung (aus dem Amerikanischen von Solveigh Niewiarra und Heiner Leggewie), Weinheim 1996

Nachschlagewerke

Brockhaus Enzyklopädie, Mannheim/Leipzig 1996 (19. Auflage)

ComWerte - dafür stehen wir! Kultur gemeinsam gestalten - eine Basispräsentation. 6 Seiten, Commerzbank AG 2007

DIE ZEIT - Das Lexikon in 20 Bänden, Band 11 (2005)

Encarta Enzyklopädie, Mannheim 2003

Reinhold, Gerd / Lamnek, Siegfried / Recker, Helga (Hrsg.): Soziologie-Lexikon, Zweite Auflage, München - Wien 1992