

Reinhold Meimberg

Sinn und Erfolg von Leitbildern in Organisationen

Voraussetzungen für aussichtsreiche
organisationale Lernprozesse



Waxmann 2012

Münster / New York / München / Berlin

INHALT

Vorwort	11
I. Einführung	13
II. Beziehung zwischen gelungenen Leitbildern und erfolgreichem Lernen der Organisationsangehörigen auf verschiedenen Funktionsebenen	17
1. Organisationssoziologische Perspektiven.....	19
1.1 Historischer Abriss über den Wandel in Begründung und Funktion von Leitbildern.....	19
1.2 Der Leitbildprozess als organisationales Lernen.....	24
1.3 Unterschiedliche Leitbildfunktionen in Unternehmungen, in Interessenverbänden und bei staatlichen Institutionen.....	28
1.4 Leitbilder in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) - ein Sonderfall?.....	32
1.5 Qualitätsdiskurs und Leitbilder in NGOs.....	37
1.5.1 Messbarkeit der Qualität von Leitbildern.....	42
1.5.2 Reflexivität der Qualitätskriterien von NGO-Leitbildern.....	46
2. Leitbildforschung aus dem Blickwinkel der Erwachsenenbildung.....	53
2.1 Verschiedenartiges Lernen während der Leitbildentwicklung.....	54
2.1.1 Individuelle Lernprozesse in Form subjektorientierten Lernens.....	55
2.1.2 Interpersonale Lernprozesse.....	56
2.1.3 Organisationales Lernen.....	59
2.1.4 Funktionen der Leitbilder beim organisationalen Lernen.....	61
2.2 Qualität des Lernens von Erwachsenen.....	62
2.3 Andragogische Qualitätsforschung von der Produktbezogenheit bis zur subjektorientierten Qualitätsbeurteilung.....	69
2.4 Subjektorientierte Qualitätskriterien in der Leitbildvermittlung.....	74
3. Verschiedene Akteurinnen und Akteure für die Aufgabe der Entwicklung von Leitbildern und für ihre Vermittlung.....	80
3.1 Entwicklungsprozess mit „Expertinnen und Experten“.....	82
3.2 Vermittlung durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.....	83
3.3 Status der Stabilität zum Zeitpunkt einer Leitbildvereinbarung und gleichzeitiger Beginn einer neuen Leitbilddynamik.....	85
III. Organisationskulturelle Integration von Leitbildern in NGOs und daraus abgeleitete Qualitätskriterien für deren politische Umsetzung	88
1. Kennzeichen unterschiedlicher organisationaler Kultursysteme.....	88
2. Merkmale organisationskulturell erfolgreich integrierter Leitbilder.....	90

3.	Existenz eines Leitbildes -ein Kriterium für die Qualität der NGO?.....	93
4.	Qualitätskriterien eines NGO-Leitbildes.....	94
4.1	Personenbezogene Qualitätskriterien.....	94
4.2	Inhaltsbezogene Qualitätskriterien.....	95
4.3	Qualitätskriterien für Arbeitstechniken und Methodik von NGOs.....	96

IV. Der Einfluss subjektwissenschaftlicher Konzepte der Erwachsenenbildung auf die Leitbildentwicklung von Nichtregierungsorganisationen.....100

1.	Ergebnisorientierte Leitbildentwicklung als eine Form organisationalen Lernens von NGOs.....	100
1.1	Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ohne Aufgabe eigener Ziele.....	101
1.1.1	Anpassung an ein verändertes politisches Umfeld der NGO.....	102
1.1.2	Anpassung an veränderte gesellschaftliche Umstände.....	102
1.1.3	Positionsbekräftigung in Phasen der Verunsicherung.....	103
1.2	Veränderungslernen als Form des reflexiven organisationalen Wandels in der Leitbildentwicklung.....	104
1.3	Reflexive Organisationsentwicklung krisenerfahrener und vorausschauender Organisationen.....	105
1.4	Qualitätsfaktoren für organisationale Lernprozesse.....	107
1.4.1	Einhaltung vereinbarter Interaktionsregeln.....	107
1.4.2	Professionelle Methoden der Erwachsenenbildung.....	108
1.4.3	Nachhalligkeit organisationaler Lernprozesse.....	109
2.	Leitbildentwicklung in Form einer strukturierten Kommunikation und mithilfe subjektorientierter Didaktik der Erwachsenenbildung.....	112
2.1	Die Bedeutung verlässlicher Kommunikationsstrukturen im gesamtorganisationalen Leitbilddiskurs.....	112
2.2	Operationalisierung lerntheoretischer Begriffe in einer subjektorientierten Didaktik zur Leitbildentwicklung.....	114
3.	Erwachsenenpädagogische Gestaltung individueller, interpersonaler und organisationaler Lernprozesse in der Leitbildentwicklung.....	116
3.1	Interpersonales Lernarrangement in der Expertengruppe als prägende Voraussetzung für einen organisationalen Lernprozess.....	116
3.2	Erhöhung der Akzeptanz des neuen Leitbildes durch die Sicherung erwachsenenpädagogischer Qualität der Vermittlungsphase.....	119
3.3	Fragen an die zentrale Rolle der Erwachsenenbildung im Leitbilddiskurs.....	121

V. Design einer Studie mit zentralem Erkenntnisinteresse an der Qualität von Entwicklung und Vermittlung eines Leitbildes.....124

1.	Zentrales Erkenntnisinteresse.....	124
2.	Kriterien für die Qualität von Leitbildern und ihrer Vermittlung.....	125
3.	Erwachsenenpädagogische Qualität.....	126

4.	Fünf wesentliche Untersuchungsschritte.....	126
5.	Auswahl und Gewinnung der Nichtregierungsorganisationen.....	127
5.1	Kontaktaufnahme.....	128
5.2	Arbeitsschwerpunkte der NGOs.....	129
5.3	NGOs mit aktiv beteiligten Ehrenamtlichen.....	129
5.4	Beteiligte Nichtregierungsorganisationen.....	130
6.	Leitbild entwürfe von Mitgliedern der Entwicklungsgruppen.....	132
6.1	Auswahlkriterien für Interviewpartner/innen mit Expertenstatus.....	132
6.2	Leitfadeninterviews mit qualifizierten Expertinnen und Experten für Historie und Anliegen ihrer NGOs.....	133
7.	Forschungsfeld „Beteiligung der NGO-Angehörigen“.....	136
7.1	Veranstaltungen mit Weiterbildungscharakter.....	137
7.2	Empirische Erhebungen mit NGO-Angehörigen.....	137
VI.	Von der Sicherung der Leitbildqualität in der Entwurfsphase bis zur andragogischen Qualität der Vermittlungsphase.....	142
1.	Drei Phasen der Leitbildentwicklung.....	143
2.	Qualitative Aufbereitung der Interviews mit den Leitbildexpertinnen und -experten.....	143
2.1	Individuelle Intentionen der leitbildentwickelnden Personen.....	143
2.2	Qualitative Inhaltsanalyse nach <i>Philipp Mayring</i>	146
2.3	Vorläuferleitbilder.....	148
2.4	Anlässe für die Entwicklung eines Leitbildes.....	151
2.5	Einfluss und Kompetenzen der Einzelpersonen im Entwicklungsteam.....	154
2.6	Kernziele und Grundüberzeugungen jedes Mitglieds im Entwicklungsteam.....	161
2.7	Inhaltliche Leitziele.....	166
2.8	Vorteilhafte Begleitfaktoren für die Leitbildentwicklung.....	170
2.9	Qualitätskriterien für ein „gutes“ NGO-Leitbild.....	175
3.	Konkretisierung andragogisch relevanter Qualitätskriterien durch die Exploration des Leitbildvermittlungsprozesses.....	184
3.1	Pädagogische und fachliche Kompetenz von Vermittlungspersonen.....	185
3.2	Didaktische Gestaltung von Vermittlungsprozessen.....	193
3.3	Motivations- und Orientierungswirkung von Leitbildern in NGOs.....	201
3.4	Subjektorientierte Merkmale von Qualitätskriterien für NGO-Leitbilder.....	209
3.5	Subjektorientierte Bedingungen der Leitbildvermittlung.....	212
VII.	Bedeutung einer subjektorientierten Didaktik der Erwachsenenbildung für den Prozess der Leitbildentwicklung.....	221
VIII.	Weiterführende sozialwissenschaftliche Forschungsansätze.....	225

IX. Anlagen, Abbildungen und Tabellen	227
Anlage 1: Kriterien für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner....	227
Anlage 2: Interviewleitfaden.....	228
Anlage 3: Fragebogen „Teilnehmendenbeurteilung Leitbildvermittlung“.....	232
Verzeichnis der Abbildungen.....	239
Verzeichnis der Tabellen.....	240
X. Literatur	242