

## **Michael Giesecke**

### **Die notwendige Integration individueller, kollektiver und institutioneller Leitbilder zu ambivalenten CI-Konzepten**

Erschienen in: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung. Heft 30, 1996: 72 - 88

Wenn man Betriebe und Institutionen aus systemischer Sicht betrachtet, erscheinen sie als Integrationsprodukt mehrerer psychischer, Gruppendynamischer und verschiedener Typen sozialer Systeme. Da diese Systeme über je spezifische Identitätskonzepte zusammengehalten werden, müssen CI-Entwicklungsmaßnahmen, die tatsächlich alle vorhandenen Ressourcen mobilisieren wollen, auch mehrere Leitbilder entwickeln und zueinander in z. T. ambivalente Beziehung setzen. Die Suche nach einem einzigen und widerspruchsfreien Identitätskonzept ist vordemokratisch, künstlich und der Komplexität des Phänomens unangemessen - weswegen entsprechende Führungs- und OE-Modelle mit Recht in Verruf geraten sind.

## "Wir entwickeln eine CI!"

So oder ähnlich klingt die Botschaft, wenn Unternehmen oder Organisationen beschließen, eine einschlägige Organisationsentwicklungsmaßnahme durchzuführen. Hört man genau hin, bemerkt man, daß die Aufmerksamkeit mit dieser Formulierung nicht schlechthin auf die Notwendigkeit gelenkt wird, sich mit den vielfältigen Identitätskonzepten zu beschäftigen, die das betriebliche Handeln und Erleben bestimmen, sondern daß man gemeinsam auf die Suche nach *einer* Identität gehen will.

Ich vermute, daß diese Vorstellung der realen Komplexität von Organisationen nicht angemessen ist und daß viele Fehlschläge bei entsprechenden Organisationsentwicklungsmaßnahmen vermeidbar gewesen wären, wenn man sich stattdessen von vornherein das Ziel gesetzt hätte, nicht *eine* sondern zugleich mehrere CIs zu entwickeln. Mit einem einzigen Identitätskonzept wird man schwerlich auskommen. Das ist, als wollte man alle Erfolge oder Fehlschläge eines Unternehmens auf eine einzige Ursache zurückführen.

Die eingangs zitierte Standardformulierung hat aber noch eine weitere Tücke. Die Rede von der 'Entwicklung' erweckt leicht den Eindruck, als ob zum gegenwärtigen Augenblick noch keine Identität vorläge. Wenn aber die betreffenden Unternehmen auch nur ein Minimum an Arbeitsfähigkeit besitzen, dann besitzen sie auch Identitäten. Sie mögen noch so gering, noch so latent und noch so wenig formulierbar sein, sie sind dennoch vorhanden. So gesehen verändern CI-Entwicklungsmaßnahmen schon vorhandene Identitäten und fügen bestenfalls einige neue hinzu. In ihrem Wesen sind sie Prozesse der Ersetzung und Neuordnung von Identitätskonzepten. Sie können nicht nur aufbauen, sondern sie müssen im gleichen Zuge auch vorhandene Strukturen zerstören.

Genauso wichtig wie der gemeinsame Wille zur Schaffung einer CI ist demnach die Bereitschaft zur Zerstörung vorhandener Identitäten. Aus didaktischen Erwägungen spricht man zumeist verharmlosend von der Veränderung von Identitätskonzepten. Der Prozeß lehrt, daß solche Veränderungen immer als ein Zuwachs oder als eine Abnahme von Macht und Einfluß interpretiert werden können. Jeder Veränderung der Gewichtung der Programme entspricht eine Umstrukturierung und Verschiebung des internen Kräfteverhältnisses in den Betrieben und Institutionen.

Für den Berater bedeutet dies, daß es Phasen geben wird, in denen weniger die CI-Entwicklung als vielmehr die CI-Zerstörung im Vordergrund seiner Aufmerksamkeit stehen wird. Natürlich hängt diese Notwendigkeit von der historischen Etappe ab, in denen sich das betreffende Unternehmen oder die betreffende Organisation befindet. In der Gründungsphase beispielsweise ist die Zahl der alten Identitäten naturgemäß gering. Hier hat man CI-Entwicklungen tatsächlich überwiegend Neuland unter dem Pflug. In späteren Phasen geht es immer darum, schon beackerte Felder neu zu bestellen.

Diese Überlegungen geben auch Anhaltspunkte für die Erfolgchancen der CI-Entwicklungsmaßnahmen: Sie sind relativ chancenreich beim Aufbau von Unternehmen und Organisationen. (In diesen Phasen werden sie allerdings nicht so häufig nachgefragt.) Gute Voraussetzungen existieren auch dort, wo die Organisationen ihre gegebenen Strukturen als dysfunktional *erleben* und sie in einem großen Umfang umbauen wollen, wo sie also zur Zerstörung vorhandener Strukturen bereit sind oder diese schon als Ruinen erleben.

Die geringsten Chancen bestehen, wenn Betrieb und Organisation an ihren festgefügteten Strukturen am liebsten festhalten würden - und CI-Entwicklungsmaßnahmen dazu eingesetzt werden sollen, die gegebenen Zustände zu erhalten, obwohl sich hier und dort Dysproportionen zeigen. Hier ist bestenfalls die Durchsetzung eines Corporate Designs auf Basis eines minimalen gemeinsamen Nenners möglich.

Strukturreflexion - also CI-Entwicklung - und Strukturveränderung, also z.B. betriebswirtschaftliche Umstellungen und Veränderungen in der Strukturdarstellung - also Corporate Design-Entwicklungen - sollten Hand in Hand gehen. Dies verlangt normalerweise ein größeres Beratungsteam mit Spezialisten auf den verschiedenen Gebieten. Supervisoren können hier nur ein Rad in einem größeren Getriebe sein.

Um diese Gedanken besser zu verstehen, muß der informationstheoretische Ansatz den wir in unserem Grundsatzartikel skizziert haben noch etwas erweitert werden. Wieso ist es sinnvoll bei CI-Entwicklungsmaßnahmen zugleich mehrere Identitätskonzepte im Auge zu haben?

Ich will dies am Beispiel der Universität versuchen.<sup>1</sup> Sie ist zweifellos eine Einrichtung unseres staatlichen Bildungswesens und dient insoweit der Reproduktion unserer Gesellschaft. In dieser Funktion sind ihr klarumrissene Aufträge von unseren Parlamenten zugewiesen und in Bundes- und Ländergesetzen festgeschrieben. Die Universitäten haben diese Festlegungen für sich konkretisiert und in verschiedenen Ordnungen und Verwaltungsvorschriften zu einem Teil ihrer Selbstbeschreibung gemacht. Wie unvollkommen im einzelnen auch immer, diese kodifizierten Normen programmieren das Handeln und Erleben der Universitätsangehörigen, sie bestimmen das Bild der Universität in der Öffentlichkeit mit. So gesehen ist ein - nämlich das *gesellschaftliche* - Identitätskonzept von vornherein vorgegeben.

Zweitens sind die Universitäten und ihre Subsysteme, die Fachbereiche/Fakultäten, Institute, Abteilungen usw. organisierte Sozialsysteme, die eigenverantwortlich Dienstleistungen erbringen. Sie haben aber, wie große Konzerne auch, ihre je spezifische Angebotsstrukturen, sind funktional differenziert, unterscheiden zwischen Rolle und Person, haben also alle jene Merkmale, die andere Betriebe und Institutionen auch kennzeichnen. Die *institutionellen Identitäten* der einzelnen Subsysteme unserer deutschen Universitäten unterscheiden sich erheblich. Wie in den Konzernen befinden sich diese Organisationseinheiten in unterschiedlichen historischen Phasen. Manche haben kaum ihre Gründungsphase hinter sich, bei anderen vollzieht sich gerade ein Generationenwechsel, wieder andere besitzen kaum verrückbare, sehr alte Traditionen.

Bleibt man jedoch bei universitären CI-Entwicklungsmaßnahmen auf dieser institutionellen Ebene stehen, so werden viele relevante Programme nicht in den Blick geraten. Sobald wir aber genauer hinschauen, entdecken wir auf allen Ebenen Gruppen, formelle als auch, weit weniger offensichtlich aber nicht weniger wirkungsmächtig, informelle Gruppen. Zunächst haben wir die sogenannten Statusgruppen: Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter, Mitarbeiter im technischen und Verwaltungsdienst, und schließlich gehört es zu den Besonderheiten unserer Universitäten, daß auch die Klienten, also die Studentinnen und Studenten als Teil der Hochschule behandelt werden.<sup>2</sup> Sie besitzen ihre eigene Interessenvertretung, wählen Repräsentanten und beteiligen sich an den

Entscheidungsprozessen auf verschiedenen Ebenen. Diese *formellen Gruppen* haben ihre eigenen Identitäten, die bei allen OE-Maßnahmen nicht nur zu berücksichtigen sondern auch zu bestärken sind.

Informell bilden sich universitäre Gruppen durch ständigen kommunikativen Kontakt unabhängig von den offiziellen Dienstwegen. Die meisten Fachbereiche oder Fakultäten haben ihre heimlichen Entscheidungsgruppen, denen längst nicht alle Professoren und formellen Entscheidungsträger der verschiedenen Statusgruppen angehören. Solche informellen Gruppen sind vielfach nötig, um die Komplexität des Verwaltungshandeln zu reduzieren. Man muß mit ihnen rechnen, um die Informationswege und die Bewertung der Information zu verstehen. Daneben gibt es, wie in den meisten anderen Betrieben auch, die verschiedenen Kaffee- oder Teerunden, in denen die Kultur der Institute mitgestaltet wird. Manche Gruppen schließen mehrere Segmente, also Statusgruppen ein, andere bilden nur Subgliederungen der Statusgruppen. Z.B. differenziert sich die Studentenschaft in Jahrgänge und Interessengruppen, Wohngemeinschaften, politischen und anderen Zusammenhänge.

Alle diese Gruppen haben ihre je eigenen Selbstbilder. Manche mit einer langen und sehr deutlichen, andere mit einer eher flüchtigen Tradition. Ohne die Berücksichtigung dieser *informellen Gruppenidentitäten* bleibt jedenfalls die Beschreibung der Unternehmenskultur unvollständig.

Damit ist die soziale Differenzierung aber noch längst nicht abgeschlossen. Zwischen den einzelnen Personen gibt es *Zweier- und Dreierbeziehungen*, die für das soziale Ganze oftmals von großer Bedeutung sind. Das Funktionieren von Abteilungen hängt von der Beziehungsschemie zwischen dem Chef und seinen MitarbeiterInnen, der Mitarbeiter untereinander, speziellen Präferenzen der Sekretärin usw. ab. Bei organisatorischen Entscheidungen wird, wie latent auch immer, darauf geachtet, wer mit wem kooperieren kann oder nicht. Jede Organisation läßt sich auch in solche Zweierbeziehungen zerlegen und die Suche nach Ergänzungen und Oppositionen macht einen Gutteil des universitären Managements aus. (Soziometrische Verfahren der Organisationsentwicklung haben solchen Sympathie- und Antipathiebeziehungen immer große Bedeutung zugemessen.)

Aber nicht genug damit. Wenn es um die Unternehmenskultur geht, dann besteht diese auch aus den vielen Kulturen der im Unternehmen bzw. an der Hochschule arbeitenden *Professionen* und *Persönlichkeiten*. Zweifellos ist es in vielerlei Hinsicht richtig zu betonen, daß sozial Systeme mehr sind als eine Ansammlung (Addition) von Individuen, aber sie sind eben auch dieses: ein Konglomerat unterschiedlicher Temperamente.

Ohne Rücksicht auf die Identitätskonzepte, wenn auch gewiß nicht aller, aber doch vieler Individuen, bleiben soziale Identitätsentwürfe blutleer. Soziale Beschreibungen müssen auf die individuellen Ressourcen immer wieder abgestimmt werden - je kleiner das soziale System ist, desto mehr. Wenn nicht genügend Personen da sind, die ein beliebiges Unternehmenskonzept in ihrem Auftreten glaubhaft und authentisch 'überbringen' können, ist es wertlos. Motivationssteigernd wirken CI-Entwicklungsmaßnahmen vor allem dann, wenn die Identitätskonzepte der Professionen und die persönlichen Leitbilder von Unternehmensangehörigen aufgegriffen werden. Dazu sollten diese ermutigt werden, sich über ihre jeweiligen Leitvorstellungen Klarheit zu verschaffen. Kollektive und individuelle Selbstreflexion müssen letztlich wohl Hand in Hand gehen, wenn die Produktivität von Arbeit und Kommunikation dauerhaft verbessert werden soll.

Diese Überlegungen lassen sich mit soziologischen Theorien über soziale Differenzierung und mit kommunikationstheoretischen Modellen über Vernetzungen begründen. Beispielsweise kann man unter Rückgriff auf Parsons zwischen segmentärer, stratifikatorischer und

funktionaler Differenzierung unterscheiden und dann feststellen, wie Institutionen in historisch gewachsene Teilsysteme (Segmente) in soziale Gruppen (Schichten) und in Subsysteme zerfallen, die aus den funktionalen Aufgaben des Gesamtsystems abgeleitet sind.

Und man kann dann mit Luhmann verschiedene Typen von sozialen Systemen: Gesellschaften, Organisationen und einfache Interaktionssysteme unterscheiden. Wichtig dabei ist, daß wir uns von den manifesten Selbstbeschreibungen der betreffenden Systeme nicht blenden lassen. Welches Konzept sie auch immer in den Vordergrund stellen, latent wird ihre Informationsverarbeitung auch durch die Programme der übrigen Typen sozialer Systeme bestimmt. So kann etwa eine Universität versuchen, sich als ein modernes Dienstleistungsunternehmen zu profilieren. Dennoch wird sie aufgrund ihrer gesellschaftlichen Einordnung den Charakter als Bildungsanstalt, wie er sich in Deutschland in langen Jahrhunderten herausgebildet hat, nicht ablegen können. Betont man den kooperativen Aufbau der Universität als Gruppenuniversität, so treten zwar die verschiedenen Schichten (Statusgruppen) und damit der Mitbestimmungsaspekt in den Vordergrund. Das hebt aber die funktionale Differenzierung und damit den hierarchischen institutionellen Charakter der Anstalt nicht auf.

Das gleichzeitige Nebeneinander von verschiedenen Selbstkonzepten läßt sich auch aus der kommunikationstheoretischen Perspektive plausibel machen. Es gibt in komplexen sozialen Systemen gewiß mehr Schaltkreise als in Computern, eine Vielzahl von regelmäßigen Vernetzungen jedenfalls. Auf ihnen werden immer wieder Botschaften zwischen Personen ausgetauscht, die sich selbst als Elemente in einem Kommunikationssystem begreifen, denen viele andere Angehörige des Betriebes/der Universität nicht zugerechnet werden. Nicht jeder ist also mit allen anderen vernetzt, nicht jeder arbeitet mit anderen zusammen und es ist deshalb auch gar nicht notwendig, daß alle Beteiligten über gemeinsame Programme verfügen. Wichtig ist vielmehr, daß es funktionierende Vernetzungen mit anderen gibt. Die Komplexität von sozialen Gebilden wie Wirtschaftsunternehmen und Universitäten bringt es andererseits mit sich, daß jeder einzelne mit vielen anderen vernetzt ist und er unterschiedliche Aufgaben der Informationsverarbeitung in diesen verschiedenen Systemen wahrnimmt. Er ist zugleich Element in verschiedenen sozialen, und das sind immer auch informationsverarbeitende Systeme. Die Klärung dieser vielfältigen Systemzugehörigkeiten verbessert die Chancen für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation.

Bei CI-Entwicklungsmaßnahmen ist es wichtig, möglichst viele relevante Teilsysteme in diesem Sinne zu identifizieren und die Programme, nach denen dort wahrgenommen, bewertet und dargestellt wird, zu verstehen. Ob und in welchem Maße sich eine Gesamt-CI entwickeln läßt, dürfte meist eine offene Frage sein. Natürlich wird man nach Schnittmengen zwischen den Programmen der verschiedenen Subsysteme suchen. Aber möglicherweise gehört das gegenwärtig in der CI-Literatur nahezu ausschließlich anzutreffende Bestreben, eine übergreifende Konzeption zu finden, in eine andere, eher absolutistische und vordemokratische Zeit. Nimmt man jedenfalls die modernen Managementformen, die auf Evolution und Selbstorganisation setzen, ernst, so wird man sich eher mit einem flexiblen Programmwechsel zwischen verschiedenen Identitätskonzepten denn mit einem monolithischen Programm anfreunden können.

CI-Maßnahmen können zu einem mächtigen Instrument der Führung von Gruppen-, Institutionen und gesellschaftlichen Subsystemen werden, wenn sie Prozesse der Selbstorganisation unterstützen. Sie verfehlen ihren Zweck und geraten zu anachronistischen Fuhrwerken, wenn sie einer programmatischen Gleichschaltung dienen.

Ihre Stärke liegt in der Strukturreflexion, der Ausformulierung von Programmen gemeinsamer Informationsverarbeitung, der Klärung von Subsystemen und damit in einer Verbesserung der Möglichkeit bewußten Programmwechsel in den verschiedenen Entscheidungsabläufen in den sozialen Organisationen.

Da die institutionellen, gruppen- und psychodynamischen Struktur- und Prozeßreflexionen das Hauptleistungsfeld der Supervision ausmachen, müßten Supervisorinnen und Supervisoren viel stärker als dies bislang geschieht, in CI-Entwicklungsprozesse einbezogen werden. (Vgl. den Aufsatz 'Gemeinsamer Nenner soziale Selbstreflexion: Was hat Supervision mit CI-Entwicklung zu tun?' in diesem Heft) Daß dies im Profit-Bereich unterbleibt, liegt u. a. daran, daß die Betriebe ausschließlich als organisierte Sozialsysteme betrachtet werden, in denen es um die Erreichung offensichtlicher ökonomischer Ziele geht. Für die Reflexion und Reorganisation zweckrationaler, manifester institutioneller Strukturen gibt es in der Tat andere SpezialistInnen als SupervisorInnen. Aber Betriebe sind nun einmal komplexe Phänomene und d. h., man muß sie als Integrationsprodukt vieler - nicht nur Systeme, sondern sogar Systemtypen - begreifen, will man nicht unzeitgemäß vereinfachen. Darum sind mehrere Reflexionsperspektiven erforderlich und eben deshalb werden auch die Reflexionsprodukte mehrdeutig sein. *Zeitgemäße Identitätskonzepte sind mehrschichtig und die verschiedenen Leitbilder stehen zu einander in z. T. paradoxer Beziehung. Ambivalente korporative Identitäten sind der Preis von Dynamik, Differenzierung und Komplexität.*

Die Krise der Werte, von der auf der Unternehmensebene ebenso wie im gesellschaftlichen Maßstab gegenwärtig so häufig geredet wird, ist im Grunde "nur" eine Krise eindimensionaler Werte. Sie läßt sich deshalb auch nicht durch die Formulierung "klarer" Leitsätze oder durch das Bemühen um Wertneutralität lösen. Erforderlich ist vielmehr ein Bekenntnis zu mehrdimensionalen Werten und zur Ambivalenz von komplexen Identitäten. Diese Orientierung muß sich auch in der Beratungsmethodik und in den Beratungszielen niederschlagen.

Dies passiert selbst bei dezidierten Anhängern systemischer Management- und Beratungsschulen, die ansonsten mit paradoxen Verschreibungen, positiven Konnotationen ('Das Gute im Schlechten finden!') u. ä. arbeiten, nur selten. Stattdessen wird nach widerspruchsfreien Leitbildern gefahndet. Und diese treffen dann in der Praxis in der Belegschaft und bei den Kunden, die ja täglich mit den widersprüchlichen Orientierungen umgehen müssen, auf Skepsis.

So gesehen wird auch der Widerstand gegen die Entwicklung *einer* CI in vielen Unternehmen ganz verständlich. Man vermißt eine angemessene Berücksichtigung der vielfältigen Identitäten auf den Ebenen von Individuen, formellen und informellen Gruppen, von Institutionen und von Segmenten und funktionalen gesellschaftlichen Subsystemen. Eindeutige Identitäten sind genauso langweilig, lebensfremd und gekünstelt wie Leinwandhelden oder Romanfiguren ohne Ambivalenzen. Der Widerstand gegen eine Gleichschaltung im Namen von CI-Entwicklungsmaßnahmen ist ebenso berechtigt wie das Bemühen um die Erhaltung der Artenvielfalt in unserer natürlichen Umgebung.

Wie kontraproduktiv sich CI-Konzepte 'aus einem Guß' auswirken können, mag noch einmal am Beispiel eines Teilsystems der Universität, dem Fachbereich Gartenbau, veranschaulicht werden. Aus ökonomischer Sicht ist die Funktion des Gartenbaus die Produktion von Gemüse, Obst, Zierpflanzen und Bäumen. Nimmt man diese institutionelle Sichtweise bei der Entwicklung eines Leitbildes des Fachbereichs als Richtschnur, so wird man als zentrale Aufgabe die entsprechende Ertragssicherung und -steigerung annehmen. Im Zentrum von Forschung und Lehre des Fachbereichs müßte aus dieser Perspektive die Optimierung des Anbaus von Kulturpflanzen im Hinblick auf möglichst hohe Erträge bei möglichst niedrigen

Kosten stehen. Diese Zielfestlegung ermöglicht es, Entscheidungen zweckrational zu fällen. Der Fachbereich beschreibt sich als ein organisiertes Sozialsystem und ordnet dieses als Dienstleistungsbetrieb in das wirtschaftliche Subsystem unserer Gesellschaft ein. Aus dieser Identitätsbeschreibung ergeben sich Prioritäten für Forschung und Lehre, Studierende wie Mitarbeiter können Rollenanforderungen ableiten, es lassen sich Funktionsbeschreibungen für neue Stellen generieren, Rationalisierungspotentiale erkennen usw.

Auch für die visuelle Außendarstellung (Corporate Design) kann man unmittelbar Konsequenzen ziehen: Fotos über den Erwerbsgartenbau, die Pflanze als Ware, die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und Vertretern der Erdenindustrie, der Produktionsbetrieben etc. müßte ins Bild gesetzt werden, und Diagramme über Forschungsergebnisse, die Ertragskurven stabilisieren oder optimieren, wären herzustellen. Aber diese "klare" Orientierung entspricht natürlich nicht der Realität. Zum einen gibt es schon zu der Einordnung in unsere Gesellschaft, nämlich in das wirtschaftliche Subsystem, Alternativen: Manche Kollegen sehen sich dominant als Wissenschaftler und ihre Aufgabe dann in der exakten Modellierung der Umwelt. Ihnen geht es um Wahrheit und nicht um Waren.<sup>3</sup>

Eine Selbstbeschreibung, die nicht beide Orientierungen erlaubt, entfernt sich von der tatsächlichen realen Komplexität und dürfte eher Spaltungen begünstigen denn eine klare Orientierung geben. "Klarheit" darf eben nicht als Gegensatz von Ambivalenz aufgefaßt werden.

Ganz andere Gemeinsamkeiten zwischen den Angehörigen im grünen Bereich eröffnen sich, wenn die latenten symbolischen Bedeutungen der Beschäftigung mit Pflanzen und damit psychodynamische Aspekte in den Vordergrund rücken. Bei aller Unterschiedlichkeit der Biographie muß es ja kollektive Gründe für die Berufswahl im gärtnerischen Bereich und in den Gartenbauwissenschaften geben. Eine entsprechende Datenerhebung bei Studierenden zeigt beispielsweise, daß diese Gemeinsamkeiten eben nicht in der beobachtbaren, manifesten biographischen Geschichte sondern in unbewußten Strukturen und Dynamiken liegen. Kaum einem Studenten/einer Studentin ist die Pflanze und gärtnerisches Handeln ohne symbolische Bedeutung. Der Vergleich mit Pflanzen besonders öffnet leicht Fenster zu latenten psychischen Prozessen und es wird deutlich, daß es Spiegelungen zwischen dem Säen oder Unkrautjäten, dem Pikieren, dem Graben und Ernten und seelischen Vorgängen gibt. Diese strukturellen Ähnlichkeiten schaffen den Spaß bei der Arbeit, ermöglichen erfolgreiches professionelles Handeln und sind natürlich auch für den Wissenschaftler eine Bedingung für zutreffende Umwelterkenntnis.

Werden diese Aspekte aus der Identitätsbestimmung ausgeklammert, und wird stattdessen der Umgang mit der Pflanze zur zweckrationalen Wirtschafts- oder Wissenschaftstätigkeit erklärt, verringert sich das Identifikationspotential sowohl für die Mitarbeiter als auch für die (potentiellen) Studierenden und die Abnehmer der Absolventen und der Forschungsprodukte der Universität. Die Klärung im manifesten sozialen Bereich widerspricht den unbewußten symbolischen Bedeutungen.

SupervisorInnen braucht nicht erklärt zu werden, daß die psychodynamischen Gemeinsamkeiten, die den Kern der latenten Identität der verschiedenen Berufe im Gartenbau und anderswo ausmachen, auch die Gruppendynamik bestimmen, die sich in den unterschiedlichen Bereichen einstellt, wenn Angehörige gleicher und verschiedener gartenbaulicher Professionen zusammenarbeiten. Impulsive, 'tierische' Aggression etwa tritt zurück hinter einem langsamen Ausdörren oder Überwuchern gegnerischen "Standorte". Bei Krisen gibt es viel Vertrauen in die Selbstregulationskräfte 'in der nächsten Vegetationsperiode', anderntags oder bei späteren Treffen.

Gelingt es im CI-Entwicklungsprozeß nicht, diese latenten Identifikationspotentiale zu nutzen, werden sie gar durch oberflächliche Handlungsmaximen verdrängt, so beteiligt er sich an der Auflösung des gegebenen komplexen Systems und setzt an seine Stelle eines, dem zunächst die guppen- und psychodynamischen Kohäsionskräfte fehlen, das also weniger stabil ist. Über kurz oder lang stellen sich dann freilich wieder die latenten Gemeinsamkeiten ein. Aber deren Schubrichtung läßt sich kaum voraussagen und so entstehen u. U. neue Systeme, die aus sich heraus kaum lebensfähig sind.

Ein Beispiel für diesen Vorgang ist die Entwicklung vom Landbau im Familienverband hin zum industrialisierten Landwirtschaftsbetrieb nach dem Zweiten Weltkrieg. Alle symbolischen Identifikationspotentiale sind schrittweise marktwirtschaftlichen Regulativen gewichen. Im Ergebnis sehen einerseits die Familien auf dem Lande in dieser Tätigkeit keine Perspektive mehr und andererseits hat die Selbstbeschreibung derjenigen, die Landwirtschaft mit Erfolg betreiben, mehr Gemeinsamkeiten mit jener anderer Industriebetriebe als mit dem bäuerlichen Selbstbewußtsein vor kaum zwei Generationen. Aber selbst die erfolgreichen werden von Außen gestützt, subventioniert und entsprechen insoweit nicht den marktwirtschaftlichen Idealen. Dem Wertezerfall steht als Kompensation nur ein Ideal gegenüber, dem die meisten nicht genügen können. - Ein schlechter Tausch und ein treffendes Beispiel für die Destabilisierung von Systemen durch die Einführung "klarer", nicht ambivalenter und mehrdimensionaler Identitätskonzepte.

## Methodische Konsequenzen

Welche Konsequenzen hat es für CI-Entwicklungsmaßnahmen, wenn man die Vielfalt von Vernetzungen, Programmen und Identitäten berücksichtigen will? Wie lassen sich die Ressourcen der Personen und der vielfältigen sozialen Subsysteme nutzen und dennoch gleichzeitig Leitbilder finden, die das Gesamtsystem zu stützen vermögen

Indem man sich als Berater mit diesen Fragen auseinandersetzt, vollzieht man zunächst einmal diejenigen Überlegungen nach, die auch in den Institutionen tagtäglich angestellt werden. Wenn wir jetzt und im folgenden von einem Fachbereich einer Universität als beispielhaften Gegenstand einer CI-Entwicklungsmaßnahme ausgehen, dann lauten die entsprechenden Fragen: Wie lassen sich die Interessen der Ordinarien mit jenen der Institute und jene der Institute mit denen des Fachbereichs in Einklang bringen. Wie lassen sich gemeinsame Interessen der verschiedenen Statusgruppen finden? Immer geht es darum, die Programme von kommunikativen Teilsystemen miteinander zu vergleichen. Von dem Berater erfordert dies - ebenso wie von den Leitern, die das Wohl des Gesamtsystems im Auge behalten müssen - die Kenntnis dieser verschiedenen Programme und sodann die Fähigkeit, zwischen ihnen zu vermitteln, Programmwechsel zu vollziehen.

Die grundlegende Schwierigkeit besteht dabei darin, daß diese Programme den betreffenden Systemen keineswegs immer klar sind. Die Mitarbeiter verhalten sich gewohnheitsmäßig nach Mustern, ohne daß sie diese auf Befragen zureichend ausbuchstabieren können. Wie bei jeder anderen Organisationsentwicklungsmaßnahme auch, zielen CI-Entwicklungen darauf ab, die Programme, Leitbilder und Werte sowohl den einzelnen Subsystemen als auch dem Gesamtsystem stärker bewußt zu machen. Dies geschieht keineswegs in jedem Fall mit der Absicht, die Programme der Subsysteme zu vereinheitlichen. Sie sollen vielmehr wechselseitig in Rechnung gestellt, respektiert werden können!

Im folgenden werde ich sechs Regeln erläutern, nach denen eine solche Strukturreflexion Rahmen von CI-Entwicklungsmaßnahmen ablaufen sollte, damit das komplizierte Verhältnis

zwischen individuellen, kollektiven und institutionellen Identitäten angemessen berücksichtigt werden kann.

Zuvor fasse ich in zwei weiteren Regeln allgemeine Voraussetzungen erfolgreicher CI-Prozesse zusammen. Diese Regeln leiten sich nicht unmittelbar aus den in diesem Aufsatz behandelten Problemen sozialer Differenzierung ab. Aber sie sind unabdingbar zu berücksichtigen, wenn eine systemische Perspektive überhaupt zum Tragen kommen soll.

## **1. Regel**

Eine CI-Entwicklung orientiert sich an den Ressourcen von Systemen - nicht an Problemen!

Die Struktur und Dynamik von CI-Entwicklungsprozessen darf nicht von aktuellen Krisen bestimmt sein, sondern die Institution/der Betrieb muß mit einer umfassenden Ist-Analyse, einer gleichgewichtigen Selbstreflexion aller Teile des Systems beginnen.

Normalerweise dürfte der Anlaß für CI-Entwicklungsprozesse eine Blockade innerhalb irgendeines routinisierten Ablaufmusters der Organisation sein. Gesucht wird nach einem Weg, den Ablauf wieder möglichst rasch flott zu machen. Die Aufmerksamkeit richtet sich also auf

- einen Defekt,
- einen in der Vergangenheit eingefahrenen Ablauf und
- auf einen speziellen Bereich des Unternehmens, schlimmstenfalls auf eine bestimmte Person

Alle drei Orientierungen dürfen nicht strukturgebend für die Organisationsentwicklung werden. Weder ist eine Orientierung auf Defizite, noch auf die Vergangenheit, noch auf irgendwelche Subsysteme und Personen sinnvoll. Natürlich sind die Schwierigkeiten ein Symptom für die Gesamtsituation des Betriebs, aber sie sind eben auch nicht mehr als ein Anzeichen. Die Behandlung der Symptome führt nicht zur Gesundung.

Stattdessen ist von den vorhandenen positiven Kräften, den Ressourcen und nicht von den Defekten auszugehen. Es sind Leitbilder, Zukunftsvisionen zu entwickeln und schließlich ist das Gesamtsystem gleichgewichtig zu betrachten - und nicht ein eher zufällig Bereich herauszugreifen: *Ressourcenorientierung, Zukunftsorientierung, Systemorientierung!*

## **2. Regel**

Nutze die notwendig auftretenden Zeitprobleme zur Thematisierung von Werten!

Zu den Strukturen des Unternehmens gehört auch immer sein Verständnis von Zeit. Welche Zeit für bestimmte Arbeit gebraucht wird, wann etwas zu lange dauert - es hängt mit den Wertvorstellungen des Systems zusammen. Imgrunde geht es weniger um Zeit als um Prioritäten. Wird eine grundlegende Selbstreflexion des Systems angestrebt, dürfen diese Wertvorstellungen nicht unbefragt akzeptiert werden.

So ist es z. B. eine ganz wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von CI-Prozessen, Entscheidungen nicht zu früh zu treffen und das institutionelle Tempo aus dem Prozeß zu nehmen. Dieses Tempo ist ja nur durch Routine, d. h. durch automatisierte Handlungsabläufe, die quasi wie bedingte Reflexe ablaufen, zu erreichen. Sobald das Tempo angezogen wird, greifen die eingefahrenen wenn-dann-Argumentationen, ist für Phantasie und Alternativeprogramme kein Platz oder besser: keine Zeit mehr vorhanden.

Natürlich stößt die Verlangsamung in den Betrieben auf wenig Gegenliebe. Aber wenn es nicht gelingt, die Wertvorstellungen, die sich an dieses spezielle Zeitempfinden knüpfen, zu hinterfragen, kann die Organisationsentwicklungsmaßnahme nicht erfolgreich sein.

Die erste Phase von CI-Entwicklungsmaßnahmen und das Kernstück dieses Prozesses überhaupt ist die sogenannte Ist-Analyse. Sie bedeutet auch einen ersten Schritt hin zur Veränderung, aber sie ist keine unmittelbar auf das ökonomische Ziel ausgerichtete Handlung. Im Gegenteil, diese Form der Selbstreflexion braucht Entlastung vom Handlungsdruck, verzögert also die Erfüllung der manifesten Funktionen der Institution. Da im Profit-Bereich soziale Strukturreflexion als nicht notwendig zur Aufgabenerfüllung angesehen wird - und diese ja auch nach den klassischen Managementstilen nicht ist - erfordert die selbstreflexive Selbstanalyse zu Beginn von CI-Entwicklungsprozessen immer eine grundlegende Einstellungsänderung. Mindestens muß deutlich werden, daß eine solche Selbstreflexion zur Aufgabenbewältigung dazugehört, daß diese sich rentiert, und daß die Produkte dieser Reflexion, z. B. Organigramme und dann später Visionen, wertvoll sind.

Aber diese Einsicht kann natürlich nur das Ergebnis von (erfolgreichen) CI-Prozessen sein. Daß sie schon zu Beginn gefordert ist, gehört zu den üblichen Paradoxien von Kommunikation und Beratung.

### **3. Regel**

Verknüpfe die CI-Maßnahmen mit den Leitbildern und Karriereerwartungen der Personen.

Zumindest mit den Führungskräften sollten Einzelgespräche mit dem Ziel geführt werden, ihre berufliche Lebensplanung und ihre individuellen Leitbilder zu ermitteln. Welche Arbeitsbedingungen brauchen sie? Was sind ihre persönlichen Visionen, ihre Selbstbilder? Wer sich über seine individuellen Wünsche und Enttäuschungen nicht klar ist, wird an den kollektiven Zielen nur begrenzt mitarbeiten können. Vor allem bleibt es dem Zufall überlassen, ob er sich später mit den Gesamtzielen identifizieren kann.

Es sollte deshalb von vornherein vermieden werden, die betriebliche CI-Entwicklung von der individuellen Planung abzukoppeln. Spätestens in der Realisierungsphase werden sich solche Abspaltungen ansonsten hemmend auswirken. Für die meisten Angehörigen der Institution wird eine solche Selbstreflexion im übrigen der beste Einstieg in den CI-Entwicklungsprozeß überhaupt sein. Er sensibilisiert für deren Ziele und weckt bei denjenigen, die persönliche Vorstellungen durchsetzen wollen, die Motivation, sich in das Verfahren einzuklinken. Aber auch für diejenigen, die es eher gewohnt sind, sich über die Ziele des Betriebes zu definieren, ist es nützlich, sich rechtzeitig mit möglichen Differenzen zwischen den eigenen Konzepten und denen des Betriebes zu beschäftigen.

Es liegt auf der Hand, daß gerade in dieser Phase die Supervisoren und Supervisorinnen eine hilfreiche Rolle übernehmen können, indem sie in Einzelgesprächen (Coaching) mit Führungskräften und anderen wichtigen Betriebsangehörigen die individuelle Selbstreflexion mit dem Ziel der Klärung beruflicher Leitbilder vorantreiben und Anstöße zur Karriereplanung (Personalentwicklung!) geben.

#### **4. Regel**

Berücksichtige die soziale Differenzierung des Betriebes/der Organisation!

Es müssen Gelegenheiten geschaffen werden, daß sich die verschiedenen Teilsysteme und die formellen und die informellen Gruppen des Betriebes/der Organisation je für sich mit ihren Identitätskonzepten beschäftigen können.

Im Falle eines universitären Fachbereiches bedeutet dies z.B., daß sich sowohl Institute als auch Abteilungen mit ihren Konzepten in eigens dafür anberaumten, offiziellen Sitzungen beschäftigen.

Daneben werden sich die Statusgruppen in Hochschullehrerversammlungen und Mitarbeiterbesprechungen mit ihren Vorstellungen auseinandersetzen.

Die informellen Gruppen kommen, wenn sich der CI-Entwicklungsprozeß einmal in Gang gesetzt hat, gar nicht umhin, die Ergebnisse zu besprechen und ihre eigene Meinung zu bilden. Ihre Arbeit läßt sich naturgemäß nur indirekt beeinflussen, ansonsten würde man ihren 'informellen' Charakter und damit ihr besonderes Leistungspotential beschädigen. Die Berater müssen allerdings ein offenes Ohr für die Ergebnisse solcher informellen Treffen/Überlegungen haben. Die informellen Gruppen werden versuchen, die CI-Entwicklung für ihre partikularen Interessen zu nutzen und, falls dies nicht gelingt, kann sich hier Widerstand formieren.

Wichtig ist weiterhin, von vornherein ein System formal zu etablieren, das während des gesamten CI-Entwicklungsprozesses die Interessen des Gesamtsystemes hütet. Dies wird normalerweise eine CI-Lenkungsgruppe sein. Sie sollte so zusammengesetzt sein, daß all wichtigen sozialen Differenzierungen des Betriebes/der Organisation repräsentiert sind. Alle Erfahrungsberichte in der Fachliteratur sind sich darin einig, daß die Leitungsspitze in diesem Gremium vertreten sein muß. Neben der Koordination der verschiedenen CI-Entwicklungsprozesse hat die Lenkungsgruppe die Aufgabe, die Rahmen-CI für den Gesamtbetrieb zu formulieren. Der Stand der diesbezüglichen Überlegungen muß immer wieder an die Betriebsangehörigen und die Teilgruppen zurückgekoppelt werden, damit er ihre Überlegungen strukturieren kann. Meist wird es sinnvoll sein, in der Anfangsphase der CI-Entwicklungsmaßnahme die Aufmerksamkeit nicht so sehr auf die Werte zu orientieren, die die Teilsysteme voneinander unterscheiden, als vielmehr auf Gemeinsamkeiten. Dies gibt der Lenkungsgruppe zunächst eine starke Bedeutung.

#### **5. Regel**

Gestalte die Leitbildentwicklung als einen phasenförmigen Prozeß von Strukturreflexion und -veränderung!

Es liegt auf der Hand, daß in lebendigen Organisationen, die mit der Zeit gehen und die sich also immer wieder auf die wandelnden Umweltbedingungen einstellen, die Identitätsvorstellungen nicht konstant bleiben können.

Schon allein der Fortschritt in der Strukturreflexion und in der Selbstdarstellung verändert die Selbstbilder der Organisation. So gesehen, dürften CI-Entwicklungsvorhaben eigentlich keine bloße temporäre Kampagne sein. Aber andererseits muß sie paradoxerweise als ein Arbeitsvorhaben gestaltet werden, das sich in Phasen mit abrechenbaren Zielen untergliedert. Es spricht manches dafür, daß es wenig sinnvoll ist, die Selbstreflexion und die Leitbildentwicklung in den verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklungsmaßnahme direkt als Ziel in den Vordergrund zu stellen. Bei Organisationen im Profitbereich geraten Sitzungstermine, deren Ziel allein kommunikativer und selbstreflexiver Natur ist, leicht zu einer aparten Veranstaltung, die mit den sonstigen Geschäften wenig zu tun hat. So definierte CI-

Sitzungen werden leicht als Spielwiesen erlebt. Die eigentliche Arbeit, wird andernorts geleistet.

Es empfiehlt sich aus diesen Gründen, Arbeitsaufgaben zu suchen, die sich aus dem üblichen Geschäftsbetrieb ergeben und deren Bewältigung nicht nur Strukturreflexion sondern auch Strukturveränderung erfordert. In den Universitäten könnten dies z. B. sein: Einführung von Projektstudium, Neuordnung der Studienordnung/des Stundenplans, Herstellung einer Informations-broschüre für Studienanfänger, Neugliederung des Fachbereichs in (andere) Institute und Abteilungen etc. In den Industriebetrieben werden Veränderungen in der Produktions- oder Vertriebsorganisation angezielt werden.

Eine ganz andere Situation findet man normalerweise bei Organisationen im Non-profitbereich vor. Zumal in therapeutisch oder helfend arbeitenden Institutionen ist die individuelle und kollektive Selbstreflexion sowie der Bezug auf allgemeine Werte ganz üblich. Hier bedarf es in der Regel kaum großer Anstrengungen, um die Beschäftigung mit Selbstbildern in Gang zu setzen. Der Rekurs auf Werte und selbstreflexive Kommunikation als Rechtfertigung von Handeln und Erleben ist in diesen Kontexten ganz üblich. Die Schwierigkeiten liegen eher darin, daß sich überhaupt keine Routinen zielgerichteten Handelns herausbilden können, die Organisationen sich praktisch beständig in kritischen Situationen befinden, in denen Einzelfälle bewältigt werden müssen. Folgerichtig geht es hier eher um die sogenannte Professionalisierung des Handelns, um Mechanismen also, die geeignet sind, Selbstreflexion, Metakommunikation und den Bezug auf sehr allgemeine Werte abzukürzen. Für eine solche Form professionellen Handelns kann auch der CI-Entwicklungsprozeß selbst schon ein Beispiel geben, indem er konsequent in operationalisierte Ziele zerlegt wird.

Ganz gleich, ob man nun Strukturveränderung oder Strukturreflexion in den Vordergrund stellt, während des CI-Entwicklungsprozesses kommt es immer darauf an, auch die jeweil andere Bezugsgröße im Auge zu behalten. Strukturveränderung soll zu einem Katalysator von Strukturreflexion des Betriebes werden und umgekehrt die Strukturreflexion zu einem Katalysator der Strukturveränderung.

Wird für irgendeine Strukturveränderung plädiert, so lautet die Frage: Welche Selbst- und Fremdbilder machen diesen Veränderungswunsch plausibel? Welche Wertmaßstäbe würden die Erreichung der angestrebten Ziele erleichtern, welche sie erschweren? Welche Außendarstellung wird bei ihrer Durchführung erforderlich usf.? Geht man von den Leitbildern aus, so ist zu fragen, ob der 'Ist-Zustand' des Betriebes/der Organisation diesen Leitvorstellungen entspricht, welche Veränderungen ggf. nötig werden usf. Den materiellen Konsequenzen, die die Entscheidung für das eine oder andere Leitbild nach sich zieht, muß nachgegangen werden. Klientenorientierung im Universitätsbereich wird beispielsweise in den meisten Fachbereichen Pflichtstundenreduzierung und projektorientiertes Arbeiten und damit eine Veränderung/Verringerung des Vorlesungsbetriebes nach sich ziehen. Frühzeitiger Kontakt der Studierenden mit potentiellen Arbeitgebern im Rahmen eines Projektstudium wird die Rolle der Hochschullehrer verändern.

Das Gespür für solche Zusammenhänge zu wecken, ist die eigentliche Aufgabe von CI-Entwicklungsmaßnahmen - und für diese sind Supervisoren wiederum besonders geschult.

## **6. Regel**

Erhebe Informationen über die Fremdbilder, die relevante Umweltsysteme von dem Betrieb/der Organisation haben und konfrontiere sie mit den Selbstbildern!

Ganz gleich, ob und in welchem Maße sich Betriebe und Organisationen mit ihren Idealen und mit ihrem Erscheinungsbild befassen, sie können nicht vermeiden, daß sich ihre Umwelt ein Bild von ihnen macht. Und dieses Bild wird immer schon vereinfachend, manchmal bis zur Karikatur verallgemeinernd sein. Wenn sich die Organisationen in der ersten Phase der Selbstreflexion mit sich beschäftigen, dann entsteht zumeist ein sehr komplexes Bild, welches sich kaum mehr auf eine Formel bringen läßt. Und jeder Versuch hierzu, wird als eine grobe Simplifizierung zurückgewiesen, und im Kreise von Kollegen und Mitarbeitern lächerlich gemacht. Es ist in dieser Situation hilfreich, Informationen darüber zu erhalten, wie der Betrieb von außen wahrgenommen wird. Hier lassen sich nicht nur Anregungen finden, die eine oder andere Selbsteinschätzung noch einmal kritisch zu überdenken, sondern man wird auch darauf aufmerksam gemacht, was die Umwelt für wesentlich hält - und was nicht.

Die Erhebung solcher Einschätzungen von Kunden/Klienten, Lieferanten, Konkurrenten usw. ist eine typische Aufgabe für die Kommunikative Sozialforschung. Hier sind in Gruppen und Einzelgesprächen Daten, auch latente Erwartungen zu sammeln und zu dokumentieren.

Da sich die System : Umwelt-Beziehungen häufig als typische Professional: Klient - oder Professional : Professional-Beziehungen konkretisieren, sind auch in diesem Bereich Supervisoren, besonders solche, die in der Balintarbeit geschult sind, geeignete Berater. Sie haben es gelernt, die Innen- und die Außenperspektive in solchen Beziehungen zu berücksichtigen.

## **7. Regel**

Nutze den CI-Entwicklungsprozeß, um die Selbstreflexionsmechanismen und die Fähigkeit zur Metakommunikation zu stärken!

Am Ende der CI-Entwicklung(sphase) soll die Organisation in der Lage sein, selbständig individuell, gruppentypisch und kollektiv über sich nachzudenken und die Leitbilder weiterzuentwickeln. (Für viele Bereiche des Unternehmens werden solche Leitbilder ohnedies noch nicht erstellt und also noch zu entwickeln sein!)

Die Einübung in die kommunikative und selbstreflexive Betrachtungsweise muß in den moderierten Einzel-, Gruppen- und Teamgesprächen während der Organisationsentwicklungsmaßnahme geschehen. Hier haben die Berater gleichsam instruktive Funktionen. Sie lehren kommunikative Grundfertigkeiten und üben sie gemeinsam mit den Mitarbeitern und Organisationsangehörigen ein.

Ein wesentliches Ziel von CI-Kampagnen - und für die meisten Organisationen vermutlich das wichtigste - ist es, Regulationsmechanismen zur Verfügung zu stellen, die ihren Bestand in kritischen Situationen, dann nämlich, wenn die abgesprochenen Standardprogramme versagen, garantieren. Solche Situationen verlangen immer eine rasche Bestandsaufnahme, Metakommunikation und Entscheidungen, die sich nicht auf ausreichende Daten und Erfahrungen stützen können. Identitätskonzepte liefern bei diesen Gelegenheiten die erforderlichen Wertmaßstäbe und wenn die betreffenden Teams und/oder Gruppen es gelernt haben, über ihre momentane, kritische Situation zu reden, dann können die Leitbilder auch eingesetzt werden. Den meisten Organisationen im Profitbereich und in den öffentlichen Verwaltungen fällt eine solche kollektive Selbstreflexion und das Vertrauen in allgemeine

Werte als Handlungsmaxime schwer. (Im Non-Profitbereich sieht dies, wie schon angesprochen, anders aus!) Der CI-Entwicklungsprozeß wird um so nachhaltiger wirken, je besser es gelungen ist, die Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Metakommunikation zu üben und Vertrauen in Werte und Selbstorganisationsprozesse zu entwickeln. Eine große Hilfe dabei ist es, wenn auch der CI-Entwicklungsprozeß von Beginn an zum Gegenstand kritischer Reflexion aller daran Beteiligten gemacht wird.

## **8. Regel**

Mache die Ambivalenzen, Widersprüche und Paradoxien der institutionellen Orientierungen auch in der Formulierung der Leitbilder deutlich!

Ziel der gesamten Beschäftigung mit der korporativen Identität darf nicht die Formulierung einiger weniger widerspruchsfreier Normen sein. Im Gegenteil: Wenn es nicht gelingt, die Ambivalenz der korporativen Identität zum Ausdruck zu bringen, dann hat man die Komplexität, Differenzierung und Dynamik des Systems nur ungenügend erkannt. Die treibenden Widersprüche können nicht genutzt und gepflegt sondern nur vertuscht werden.

Es empfiehlt sich deshalb, die ratsuchende Organisation rechtzeitig mit der Grundüberzeugung neuen, systemischen Denkens vertraut zu machen, das Widerspruchsfreiheit keinen Wertmaßstab abgibt, den man bei der sozialen Selbstreflexion zugrunde legen kann.

Für den Berater von Institutionen und Professionen ist die Ermittlung der grundlegenden Paradoxien institutionellen und professionellen Handelns immer eine Hauptaufgabe. Wie weit diese Paradoxien in die Formulierung der Leitbilder einfließen, muß gemeinsam mit der Klientel ausgehandelt werden. Hier gibt es viele Abstufungen. Eine Orientierung mögen abschließend folgende Leitbildformulierungen geben:

Wir vermitteln Werte

- und danach und darüber auch Wissen.

Wir wollen vieles schnell erreichen.

- und können doch den langsamen Wachstumsprozesse ruhig zusehen und auf die Reife warten.

Wir haben keine Angst vor Chaos

- und setzen auf Organisation.

## **Anmerkungen**

- 1) Der Fachbereich Gartenbau der Universität Hannover befindet sich seit einem Jahr in eine CI-Entwicklungsprozeß.
- 2) Leider wird die Chance, die in dieser Besonderheit liegt, kaum genutzt. Während die Betriebe im Profit-Bereich dankbar wären, wenn die Kunden/Käufer sich mit ihnen identifizieren und organisatorisch verknüpfen, hat die Hochschulgesetzgebung diese Identifikations- und Beteiligungsmöglichkeiten eher eingeschränkt - von den täglichen Routinen ganz zu schweigen.
- 3) Zitat: "Ich bin Wissenschaftler geworden, weil ich nicht verkaufen kann, nicht einma Waren, die ich für gelungen halte!"