

Ein neues Leitbild für die Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI

Eine Stärkung dieses Planungsinstruments der Verwaltungseinheit ZIVI durch eine inhaltliche Aktualisierung und durch eine konsequente Abgrenzung gegenüber Zweck und Zielen des Zivildienstes als Dienstpflichtform.

Projektarbeit mit Intervention (PmI) eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Claus D. Jacobs, Ph.D.**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Christoph Hartmann**
aus Wetzikon ZH
Ringoldswilstrasse 95
3656 Tschingel ob Gunten

Bern, 30. Oktober 2018

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Anstelle eines Vorwortes

«Das Leitbild – war es gestern noch das Kennzeichen für reformbewusste und moderne Behörden, gilt es heute vielfach als verstaubter Ballast.»

Giso Schütz, Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes a.D. (Schütz, 2012, S. 16)

«In Organisationen ohne schriftlich formulierte Leitbilder orientieren sich die Mitglieder eben an unausgesprochenen ›Philosophien‹.»

Gernot Joerger, Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (Joerger, 1997, S. 344)

«Die Tatsache, dass man sich in sehr unterschiedlichen Kontexten des Leitbildgedankens intuitiv bedient, spricht dafür, dass „irgendetwas dran ist“.»

Meinolf Dierkes, Ute Hoffmann und Lutz Marz (Dierkes, Hoffmann & Marz, 1992, S. 7)

«Das Wort Leitbild wird heute in vielen wissenschaftlichen Arbeiten verwendet; aber es ist unmöglich, daraus einen fest umgrenzten und sicheren Begriff zu gewinnen.»

Irene Sigl-Kiener (Sigl-Kiener, 1960, S. 25)

«Man kann aber verlangen, dass jeder, der den Begriff ›Leitbild‹ verwendet, klar sagt, was er darunter versteht.»

Erich Dittrich, deutscher Wirtschaftswissenschaftler und Raumplaner (Dittrich, 1962, S. 5)

«Bei Leitbildern handelt es sich um – in aller Regel – sozial geteilte (mentale oder verbalisierte) Vorstellungsmuster von einer erwünschten bzw. wünschbaren und prinzipiell erreichbaren Zukunft, die durch entsprechendes Handeln realisiert werden soll. Leitbilder betreffen also zukunftsgerichtete und handlungsrelevante Vorstellungen davon, was erstrebt wird oder als erstrebenswert und zugleich als realisierbar angesehen wird. Dies kann etwa ein Selbstbild sein, wie man sich (kollektiv oder individuell) zukünftig sieht, oder auch eine Vorstellung eines Zukunftszustandes, der erreicht werden soll.»

Katharina D. Giesel, promovierte Diplom-Pädagogin (Giesel, 2007, S. 38)

«Mich interessiert vor allem die Zukunft, denn das ist die Zeit, in der ich leben werde.»

Zitat zugeschrieben Albert Schweitzer

Zusammenfassung und Ergebnisse

Der vorliegende Bericht thematisiert, reflektiert und dokumentiert die Entwicklung eines neuen Leitbildes der Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI und das damit verbundene organisationale Lernen über das Lernen.

Am Anfang stand ein managementpraktisches Vorhaben mit dem Ziel, die bestehenden Teile des normativen Managements der Vollzugsstelle ZIVI abzulösen, da ihnen keine Leitbildfunktion mehr zuerkannt wird. Gleichzeitig sollte ein Leitbild *der Organisation Vollzugsstelle ZIVI* entwickelt werden, d.h. ein Leitbild in konsequenter Abgrenzung zu Zweck und Zielen des Zivildienstes (verstanden als eine verfassungsbasierte spezifische Form der Dienstpflicht im Schweizer Dienstpflichtsystem). Dem Vorhaben eigen war die Tatsache, dass es für Einheiten der Bundesverwaltung keine Vorgaben zu Vorhandensein oder Inhalt von Leitbildern gibt und Dokumente des normativen Managements anderer Verwaltungseinheiten, soweit solche überhaupt bestehen, oft den Eindruck von Aufgabenbeschrieben, Informationsbroschüren oder Marketinginstrumenten erwecken.

Der Anspruch des Berichtverfassers und Leiters ZIVI war, die Leitbild-Entwicklung in einer Eigenleistung der Organisation (d.h. ohne externe Beratung und Projektunterstützung) zum Erfolg zu führen. Zur Qualitätssicherung bedurfte es einer empirisch fundierten Prozessmethode, um die Risiken von Voreingenommenheit, «Betriebsblindheit» und ungenügender Selbstreflexion zu mindern. Mit dieser Eigenleistung sollte auch das Führungsverständnis des Leiters ZIVI zum Ausdruck gebracht und in einer konkreten Aufgabenstellung zur praktischen Anwendung gebracht werden. So sollte durch eine für die Verwaltungseinheit innovative Prozessgestaltung eine Anbindung von ausgewählten Mitarbeitenden verschiedener Hierarchiestufen an das normative Management der Organisation herbeigeführt und damit demonstriert werden, dass die Leitbild-Entwicklung nicht nur «Managementsache» und die Rolle der Mitarbeitenden nicht auf die Leitbild-Umsetzung reduziert ist.

Der Rahmen des Studiums in Public Management erlaubte es dem Leiter ZIVI, dem managementpraktisch-orientierten Projekt (core action research project) ein parallelgeführtes forschungsorientiertes Projekt (thesis action research project) zur Seite zu stellen. Damit konnte die Managementaufgabe mit der Forschungssicht unterlegt und unterstützt werden. Betrachtungsgegenstand der Projektarbeit wurde damit die korrekte Bezugnahme auf relevante konzeptionelle Grundlagen zu Inhalt (Leitbild in den Sozialwissenschaften und speziell in der öffentlichen Verwaltung) und Prozess (Aktionsforschung in der eigenen Organisation mit dem Ziel des organisationalen Lernens über das Lernen).

In den Grundlagen wird eine konzeptionelle Verortung von Leitbildern an fünf Schnittstellen vorgenommen. Diese sind: normatives Management in der öffentlichen Verwaltung; Leitbild und Organisationskultur; Leitbild und Organisationslehre; Leitbild und transformationale Führung im Wandel sowie Leitbild und Aktionsforschung (action research).

Auf dieser Grundlage wurden drei ganztägige Interventionen mit einer ausgewählten Projektgruppe (Kerngruppe) durchgeführt. In jeder Intervention wurden dabei sequentiell spezifische Fragenstellungen im core action research project und im thesis action research project bearbeitet. Die Durchführung jeder Intervention wurde durch einen Vergleich zwischen Plan und Erfolg beurteilt. Parallel wurde jede Intervention je für beide Projekte inhaltlich ausgewertet. Aus der Auswertung der dritten Intervention wurde die Antwort auf die Forschungsfrage (Research Question) abgeleitet. Beurteilungen und Auswertungen wurden vom Leiter ZIVI formuliert und teilweise in der Kerngruppe diskutiert, mindestens jedoch präsentiert und zur Kenntnis genommen.

Der angestrebte Erfolg in beiden Projekten konnte erreicht und die Research Question beantwortet werden. In inhaltlicher Hinsicht resultiert als Ergebnis des individuellen und kollektiven Erkenntnis- und Lernprozesses der Mitglieder der Kerngruppe ein neues Leitbild, das sich mit der wünschbaren und aus Managementsicht erforderlichen Klarheit als Leitbild der Vollzugsstelle ZIVI positioniert. Als propagiertes Leitbild legt es fest, welche Vorstellungen

das individuelle und kollektive Denken und Handeln der Organisation und ihrer Mitarbeitenden zukünftig leiten *sollen*. Es anerkennt damit, dass zwischen dem gelebten IST (keine oder nur ungenügende Abgrenzung zum Zivildienst als Dienstpflichtform) und dem, was gelebt werden *soll* (Fokussierung auf die handlungsleitenden Vorstellungen der Organisation), eine Lücke klafft. Der daraus resultierende Handlungsbedarf findet im neuen Leitbild eine Legitimationsgrundlage, eine Orientierung und für die Führungskräfte eine Verpflichtung für entsprechendes Führung und Leiten der Organisation. Aus Sicht Prozess hat das gewählte Vorgehen tatsächlich zum angestrebten Output und Impact geführt. Dass in Bezug auf die Leitbild-Umsetzung nach der 3. Intervention Pendenzen verbleiben, ändert daran nichts, denn der Betrachtungsgegenstand *Umsetzung* war als 2. Priorität im forschungsorientierten Projekt der Leitbild-Entwicklung nachgestellt.

Inhaltsverzeichnis

Anstelle eines Vorwortes	I
Zusammenfassung und Ergebnisse.....	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Grundlagen: Konzeptionelle Verortung von Leitbildern.....	3
1.2.1 Normatives Management in der öffentlichen Verwaltung	3
1.2.2 Organisationskultur und Leitbild.....	6
1.2.3 Zur Schnittstelle dominierender verwaltungspolitischer Leitbilder und Organisationslehre: Governance und hybride Organisationen.....	6
1.2.4 Transformationale Führung im Wandel und Leitbild.....	8
1.2.5 Aktionsforschung (Action research)	10
1.3 Research Question	14
1.4 Zielsetzung der Arbeit	14
1.5 Methodisches Vorgehen.....	16
1.5.1 Aufbau des Projekts	16
1.5.2 Logik und Inhalt der Interventionen	17
2 Durchführung der Interventionen (Plan, Erfolg)	18
2.1 Vorbereitung zur 1. Intervention	18
2.2 1. Intervention	19
2.3 2. Intervention	19
2.4 3. Intervention	19
2.5 Nach der 3. Intervention: Phase Abschluss	20
3 Auswertung der Interventionen (Plan, Erfolg).....	20
3.1 Auswertung der 1. Intervention	20
3.1.1 Core action research project	20
3.1.2 Thesis action research project.....	20
3.1.3 Beurteilung Ergebnis der 1. Intervention	21
3.2 Auswertung der 2. Intervention	21
3.2.1 Core action research project	21
3.2.2 Thesis action research project.....	22
3.2.3 Beurteilung Ergebnis der 2. Intervention	22
3.3 Auswertung der 3. Intervention und des Gesamtergebnisses der Interventionen	23
3.3.1 Core action research project	23
3.3.2 Thesis action research project.....	23
3.3.3 Beurteilung Ergebnis der 3. Intervention und damit des Gesamtergebnisses	23

4	Antwort auf Research Question.....	25
5	Fazit («so what?»).....	26
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Rechtsquellenverzeichnis.....	XI
	Selbständigkeitserklärung	XII
	Über den Autor.....	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Leitbild-Typen (Giesel, 2007, S. 39)	4
Abb. 2: Konzeptionelle Typologien zum Status von Leitbildern in sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten (Giesel, 2007, S. 45)	6
Abb. 3: Planned Change Through Action Research (Coghlan & Brannick, 2014, S. 83).....	12
Abb. 4: The complex dynamics of action research (Coghlan & Brannick, 2014, S. 38)	13
Abb. 5: Focus of Researcher and System (Coghlan & Brannick, 2014, S. 123)	13
Abb. 6: Phasen HERMES projektangepasst (ISB, 2013, S. 8)	16

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bsw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
FLAG	Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.	im Sinne
NFB	Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung
NPO	Non-Profit-Organisation
RVOV	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (s. Rechtsquellenverzeichnis)
s.	siehe
S.	Seite
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
ZDG	Zivildienstgesetz (s. Rechtsquellenverzeichnis)
ZIVI	Vollzugsstelle für den Zivildienst

Anhangverzeichnis

Projektunterlagen:

Anhang 1: Leitbild, Stand Ende 3. Intervention

Anhang 2: Planungsprämissen

Anhang 3: Projektauftrag

Anhang 4: Planungsdokument zu Intervention 1

Anhang 5: Protokoll der Auswertung Intervention 1

Anhang 6: Planungsdokument zu Intervention 2

Anhang 7: Protokoll der Auswertung Intervention 2

Anhang 8: Planungsdokument zu Intervention 3

Anhang 9: Protokoll der Auswertung Intervention 3 und Beurteilung aller Interventionen

Weitere verfügbare Dokumente (auf Anfrage):

- Bestehende Dokumente des normativen Managements der Vollzugsstelle ZIVI (Leitvorstellungen, Leitbild 2009, Grundsätze der Zusammenarbeit 2013)
- Fotoprotokolle zu Interventionen 1, 2 und 3
- Protokolle der Beobachterin zu Interventionen 1 und 3

Nicht offengelegt werden können die *Wirkungsziele ZIVI 2017+* (Klassifizierungsstufe intern).

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Zivildienst wurde am 17. Mai 1992 durch Zustimmung von 82,5% der Stimmenden zu einem referendumpflichtigen (weil verfassungsändernden) Bundesbeschluss eingeführt. Er wird seit dem 1. Oktober 1996 auf der Grundlage des Bundesgesetzes über den zivilen Ersatzdienst (Zivildienstgesetz) mit seinen Ausführungsverordnungen vollzogen. Der Zivildienst erfüllt den folgenden dreifachen Grundauftrag des Bundes im öffentlichen Interesse der Schweiz: a) Er löst das Problem der Militärdienstverweigerung aus Gewissensgründen und leistet im Rahmen des Milizsystems einen Beitrag zur Wehrgerechtigkeit; b) Er erbringt zivile Dienstleistungen im öffentlichen Interesse; und c) Er erbringt zivile Dienstleistungen im Rahmen der Sicherheitspolitik. Mitte 2018 waren über 51'000 Personen zivildienstpflichtig. Rund 5'100 Einsatzbetriebe stellten knapp 17'000 Einsatzplätze in den acht gesetzlich bestimmten Tätigkeitsbereichen des Zivildienstes zur Verfügung. 2017 wurden rund 1,8 Millionen Zivildiensttage geleistet.

Die Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI ist die zuständige Behörde des Bundes für alle Belange des Zivildienstes. Ihre Hauptaufgaben sind: a) der Entscheid über die Zulassung von tauglichen Militärdienstpflichtigen zum Zivildienst; b) die Überprüfung und Betreuung der Zivildienstpflichtigen in der Erfüllung ihrer Dienstpflicht; und c) der Entscheid über die Anerkennung von Einsatzbetrieben des Zivildienstes sowie deren Inspektion und Betreuung zur Durchsetzung des gesetzeskonformen Einsatzvollzuges.

Die Vollzugsstelle ZIVI ist administrativ dem Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF unterstellt. Von 1999 bis 2016 wurde sie als Verwaltungseinheit des zweiten Kreises mit FLAG (Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget) geführt. Seit 2017 gilt das Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB). De facto führt der Departementsvorsteher WBF die Vollzugsstelle ZIVI als Bundesamt. Die Vollzugsstelle ZIVI ist an fünf Standorten in allen Sprachregionen mit einem Stellenplafond von 129,5 Vollzeitstellen tätig.

Im Dezember 2016, d.h. rund drei Jahre nach dem Funktionsantritt des aktuellen Leiters Zivildienst, hiess der Departementsvorsteher WBF auf dessen Antrag eine Strategie mit sieben ambitionierten Wirkungszielen («Wirkungsziele ZIVI 2017+») gut. Die Formulierung der Strategie erfolgte im Bewusstsein, dass – aus zeitlichen Gründen – das Leitbild der Vollzugsstelle ZIVI nicht vorgängig überprüft worden war.

Die Vollzugsstelle ZIVI verfügt über folgende Dokumente des normativen Managements: «Leitvorstellungen» (undatiert), «Leitbild ZIVI» (datiert 16.12.2009) und «Grundsätze der Zusammenarbeit» (datiert 1.1.2013).

Deren Inhalt ist Ausdruck der Situation der Vollzugsstelle ZIVI zwischen 2009 und 2012. Diese war geprägt durch ein rasches und grosses Personalwachstum zur Bewältigung der massiven Zunahme der Zulassungsgesuche zum Zivildienst um fast das Fünffache gegenüber 2008 als Folge der Umstellung des Zulassungsregimes (Ablösung der Gewissensprüfung durch die Tatbeweislösung). Die Aspekte Teamentwicklung und Führung und Bewältigung des Kulturwandels sind daher inhaltsbestimmend. Der FLAG-Ansatz ist ebenfalls verankert.

Gemessen an den dominierenden verwaltungspolitischen Leitbildern sind die Dokumente in den Typologien schlanker Staat und aktivierender Staat (Thom & Ritz, 2017, S. 10) bzw. dem Übergang zwischen diesen Reformleitbildern zu verorten.

Die Dokumente erfüllen heute und wohl seit einigen Jahren für die Mehrheit der Mitarbeitenden keine oder nur noch eine begrenzte Identifikations-, Orientierungs- oder Inspirationsfunktion. Teilweise werden sie explizit oder implizit abgelehnt. Einzelne dienstältere Mitarbeitende äussern Vorbehalte aufgrund ihres Empfindens, der tatsächliche Erarbeitungsprozess habe

dem vom Management deklarierten Partizipationsansatz nicht genügt. Andere, vor allem Dienstjüngere, identifizieren sich nicht mit einzelnen Inhalten. Viele sehen eine Distanz oder sogar eine offene Kluft zwischen propagierten und tatsächlich gelebten Zielen und Werten. Gleichzeitig wird der Kerngehalt von einzelnen Mitarbeitenden als unverändert gültig oder in Erwartung einer überarbeiteten Version als «besser als nichts» und damit als weiterhin relevant und notwendig verteidigt. Die Infragestellung von bestehendem Leitbild und formulierten Grundsätzen der Zusammenarbeit werden dann als «Verrat» am Ergebnis eines aufwändigen und partizipativen Erarbeitungsprozesses empfunden.

Nur die «Leitvorstellungen» sind öffentlich, erfüllen in der Praxis jedoch wohl nur in beschränktem Masse eine Legitimationsfunktion.

In einer objektiven Beurteilung wirken die bestehenden Elemente des normativen Managements überholt und teilweise entrückt.

Inhaltlich macht das bestehende Leitbild keine oder zumindest keine genügende Unterscheidung zwischen einer (Zukunfts-) Perspektive und Handlungsorientierung *für die Vollzugsstelle für den Zivildienst* (als der für den Zivildienst sachzuständigen Bundesbehörde) einerseits und *dem Zivildienst als einer verfassungs- und gesetzesbegründeten Dienstpflichtform* (Zivildienstpflicht, neben Militärdienstpflicht, Schutzdienstpflicht und Wehrpflichtersatzabgabepflicht als den weiteren Formen) andererseits. Die Abwesenheit einer (genügenden) Differenzierung kann vermutlich teilweise aus der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Zivildienstes heraus erklärt werden, ist aber wohl auch der Ausdruck einer Überidentifizierung von Mitarbeitenden mit dem Zivildienst als einer Dienstpflichtform.

Das Fehlen einer entsprechenden Unterscheidung auf Stufe des normativen Managements ist in der strategischen und operativen Steuerung der Vollzugsstelle ZIVI problematisch. Es führt teilweise zu einer real oder potentiell problematischen Vermischung in praktischer und/oder politischer Hinsicht von Herausforderungen und Zielen für den Zivildienst (als Dienstpflichtform und mit Zivildienstpflichtigen und Einsatzbetrieben als Hauptparteien) *versus* Herausforderungen und Zielen der Regierung und der Verwaltung (insbesondere der Vollzugsstelle ZIVI als der sachzuständigen Bundesverwaltungseinheit).

Der Führungsstil des Leiters ZIVI ist demokratisch/kooperativ und bewusst transformational.¹ Er wird – wie sich aus zahlreichen Bekundungen ergibt – von den Mitarbeitenden tatsächlich so erlebt und – die Ausnahme bestätigt die Regel – auch wertgeschätzt. Die positive Erfahrung der partizipativen Erarbeitung der Strategie mit ihrem radikalen Bekenntnis zu Wirkungs- statt Leistungszielen und die umgesetzte Reorganisation der Zentralstelle der Vollzugsstelle in Thun dokumentieren die Fähigkeit und Bereitschaft der grossen Mehrheit der Mitarbeitenden zu Werteveränderung und Innovation. Handlungsbedarf und –chancen liegen damit heute eindeutig in der Fortsetzung der Veränderung der Unternehmenskultur.

Für diese Veränderung soll die theoretische Prämisse gelten, dass die Vollzugsstelle ZIVI als soziale Organisation ihre Aufgabe dann besonders wirkungsorientiert und wirkungserzeugend erbringt, wenn die Mitarbeitenden (wieder) die *Vorstellung* dessen teilen, was ein erstrebenswerter und realistischerweise auch erreichbarer Zukunftszustand ist und was sich dazu eignet, diesen zu realisieren.

Im Sinne einer ersten Formulierung des Betrachtungsgegenstandes dieser Projektarbeit kann aufgrund der Ausgangslage folgende Frage formuliert werden:

Muss oder soll eine Zukunftsvorstellung *aus den bestehenden* Selbstbildern und Selbstverständnissen der Mitarbeitenden gesucht, verstanden und als von ihnen für ihr künftiges Denken und Handeln *bereits – bewusst oder unbewusst – verinnerlichter* Orientierungsrahmen explizit *bestätigt* werden? Oder: Kann oder soll die Zukunftsvision durch das Management formuliert, gemessen am möglicherweise Bestehenden allenfalls neu oder anders *gestaltet* und

¹ Zu Begriff und Konzept s. unten Kapitel 1.2.4.

anschliessend den Mitarbeitenden als ein – idealerweise allmählich *zu verinnerlichender* – Orientierungsrahmen für ihr künftiges Denken und Handeln *vorgegeben* werden?

Ein Teilaspekt dieser Frage ist, im einen wie im anderen Falle, *wie* im Ergebnis auf eine *tatsächlich bestehende geteilte* Vorstellung zu einer erstrebenswerten Zukunft geschlossen werden soll oder kann, und *ob* eine solche *gefördert oder sogar i.S. von konkretem Handeln (ein-) gefordert* werden kann.

Angesprochen sind damit Fragen der Aufgabenerfüllung, der Organisationsentwicklung und des Kulturwandels in der öffentlichen Verwaltung sowie der Funktion der Führung und deren Instrumente in solchen Prozessen.

Die Präferenz des Leiters ZIVI war von Anfang an klar und auch so kommuniziert: Das neue Leitbild ist als zukunftsgerichtetes, gestaltendes, herausforderndes und motivierendes SOLL zu konzipieren. Es muss als konkretes Führungsinstrument in der Weiterentwicklung der Organisation wegleitend einsetzbar sein. Um für diesen neuen Orientierungsrahmen bei allen Mitarbeitenden Akzeptanz und ownership zu fördern, ist ein – mit Blick auf die Organisationsgrösse – praktisch mögliches Mass an Mitarbeiterpartizipation in dessen Entwicklung sicherzustellen.

Nur: Ist diese subjektive Präferenz aus der objektiven Sicht von Grundlagenforschung und Empirie haltbar? Gegebenfalls: Lassen sich Erkenntnisse aus Grundlagenforschung und praktischer Anwendung im konkreten Anwendungsfall einer Leitbild-Entwicklung in der Vollzugsstelle ZIVI replizieren, bestätigen und allenfalls sogar mit neuen Elementen anreichern?

1.2 Grundlagen: Konzeptionelle Verortung von Leitbildern

1.2.1 Normatives Management in der öffentlichen Verwaltung

Leitbilder haben Konjunktur - trotzdem besteht kein einheitlicher Leitbildbegriff. Aus der Empirie lässt sich nur feststellen, dass es dabei um Orientierungsprobleme und die Frage nach der Gestaltung der Zukunft geht (Giesel, 2007, S. 14).

Fragen zur Abgrenzung zwischen Leitbild, Mission und Vision rühren nicht nur daher, dass die beiden letzteren – im Gegensatz zum deutschsprachigen Leitbilddiskurs – Begriffe aus der anglophonen Managementlehre sind, sondern sind durchaus inhaltlich-konzeptioneller Natur (Giesel, 2007, S. 101). Dies zeigt sich in der Managementliteratur eindrücklich in der Verschiedenheit graphischer Darstellung zu deren Verhältnis beziehungsweise Unterscheidung und Abgrenzung.

Generelle Ziele mit Leitfunktion für die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung sind gemäss dem St. Galler Management-Modell von 1972 auf der normativen, d.h. auf der obersten Managementebene festzulegen. Für Giesel (2007, S. 85-86) gilt dies zumindest weitgehend, denn auch eine Ansiedelung auf der (nächstfolgend tieferen) Ebene des strategischen Managements kann je nach Ausgestaltung eines Leitbilds (Begrifflichkeiten, Konkretisierungsgrad) richtig sein.

In der Schweizer Bundesverwaltung existiert keine verbindliche Vorgabe, dass Verwaltungseinheiten über formulierte Leitbilder verfügen müssen. Dementsprechend uneinheitlich ist die Praxis der Departemente und der Verwaltungseinheiten. Zwar werden in der Lehre Leitbilder im Zusammenhang mit Planung, Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung genannt. In der Praxis jedoch sind es Instrumente *à discrétion*, die eingesetzt werden *können* im Zusammenhang mit der Leistungs- und Wirkungsorientierung der öffentlichen Aufgabenerfüllung und mit der Einhaltung der Verfassungs- und Gesetzesvorgaben zum Verwaltungshandeln gemäss den Grundsätzen von Geeignetheit, Zweckmässigkeit und Zukunftsgerichtetheit. Auch aus den normativen Vorgaben an die staatlichen Akteure betreffend Information, inklusive zu Planung, kann kein zwingender Bedarf an Behördenleitbildern abgeleitet werden.

Zur Frage, ob Leitbilder der Wirtschaft Vorbildcharakter für öffentliche Institutionen haben können – ein spezifischer Aspekt der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der Reformbewegung des New Public Managements –, finden sich in der Diskussion jedenfalls verschiedene Argumente für Übernehmenswertes aus dem Privaten (Joerger, 1997, S. 344). Der funktionale Charakter von Leitbildern als Instrument der ziel- und ergebnisorientierten Führung und Steuerung (auch) in der öffentlichen Verwaltung kann dafür ein Beispiel sein und wird von Nolte & Zimmermann (2015, S. 117-118) betont. Leitbild, Vision und Mission werden – neben der Integrierten Aufgaben- und Finanzplanung – als zweites wirkungsvolles Planungsinstrument einer öffentlichen Institution erkannt (Thom & Ritz, 2017, S. 60).

Eine umfassende Auseinandersetzung mit Begriffen, Theorien und Forschungskonzepten zu Leitbildern in den Sozialwissenschaften, inklusive mit Leitbildern in der Politik, nimmt Giesel (2007, insbesondere S. 62-80) vor. Für die vorliegende Projektarbeit besonders relevant und hilfreich sind ihre Forschungsergebnisse zum Leitbildbegriff, zu Leitbild-Typen und zu einer Systematik der sozialwissenschaftlichen Forschung zu Leitbildern.

- Zum Begriffsverständnis «Leitbild» i.S. einer empirischen grösstmöglichen Übereinstimmung hält Giesel fest:

Bei Leitbildern handelt es sich um – in aller Regel – sozial geteilte (mentale oder verbalisierte) Vorstellungsmuster von einer erwünschten bzw. wünschbaren und prinzipiell erreichbaren Zukunft, die durch entsprechendes Handeln realisiert werden soll. Leitbilder betreffen also zukunftsgerichtete und handlungsrelevante Vorstellungen davon, was erstrebt wird oder als erstrebenswert und zugleich als realisierbar angesehen wird. Dies kann etwa ein Selbstbild sein, wie man sich (kollektiv oder individuell) zukünftig sieht, oder auch eine Vorstellung eines Zukunftszustandes, der erreicht werden soll (2007, S. 38).

- Aufgrund der Dimensionen Erscheinungsform, Handlungswirksamkeit und Vertreter von Leitbildern unterscheidet Giesel (2007, S. 39) sechs Leitbild-Typen.

Handlungs- Wirksamkeit		Erscheinungs- form	mentale Leitbilder Vorstellungsmuster, Bedeutungszusammenhänge	manifeste Leitbilder ausdrücklich verbalisierte Vorstellungen, Artefakte
		Vertreter		
echte Leitbilder (Typ A) Praktiziert, d.h. verinnerlicht, denk- und handlungsleitend, aktiv erstrebt			Typ 1 implizite Leitbilder (Orientierungsmuster)	Typ 2 explizite Leitbilder
propagierete Leitbilder (Typ B)		selbst getragen	Typ 3 (z.B. Ideen mit Leitbild- potenzial)	Typ 4 explizite Leitbilder (i.d.R. synthetisch)
nicht praktiziert, erstrebenswert, potenziell		fremdgesetzt	Typ 5	Typ 6 oktroierte Leitbilder

Abb. 1: Leitbild-Typen (Giesel, 2007, S. 39)

Giesel's Formulierung des Begriffsverständnisses gilt zwar für alle sechs Leitbild-Typen. Zentral ist jedoch eine Unterscheidung zwischen *impliziten* und *expliziten* Leitbildern: «Implizite Leitbilder werden gelebt, explizite Leitbilder werden aufgestellt, um gelebt zu werden» (Giesel, 2007, S. 245-246). Der Begrifflichkeit Leitbild kommt daher vielmehr funktioneller als substanzieller Charakter zu (Giesel, 2007, S. 250).

Wichtig ist im Weiteren die Unterscheidung innerhalb der propagierten Leitbilder (Typ B) zwischen den Typen 5/6 und 3/4: Oktroyierte Leitbilder schliesst Giesel mangels sozial geteilter Vorstellung einer erstrebenswerten Zukunft als mögliches Begriffsverständnis aus. Leitbilder der Typen 3 und 4 hingegen sind zwar auch propagiert, d.h. noch nicht gelebt, stellen aber (wie Typen 1 und 2 des Typus A) trotzdem ein relevan-

tes Produkt sozialer Verständigung zu einer erwünschten und als realisierbar erachteten Zukunft dar.

Anders als das allmählich gewachsene implizite Typ 1-Leitbild ist das Typ 4-Leitbild der verbalisierte Ausdruck eines gezielt angestossenen Entwicklungsprozesses mit Gestaltungsanspruch auf das künftige Denken und Handeln einer Sozietät hin zu einer geteilten Zukunftsvorstellung. Mit anderen Worten: das Typ 4-Leitbild wird bewusst und gewollt mit der Funktion Planungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt.

Die Unterscheidung zwischen echten und propagierten und auch zwischen impliziten und expliziten Leitbildern relativiert sich durch eine partizipative Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses des Typ 4-Leitbildes. Ein resultierendes von der Gemeinschaft selbst getragenes Typ 4-Leitbild kann in einem Spannungsverhältnis zum sozial gelebten Orientierungsmuster (mentales Typ 1-Leitbild oder manifestes Typ 2-Leitbild) stehen und koexistieren. Wenn es selbst als solches *gelebt wird* und die Veränderungen Denken und Handeln der Sozietät tatsächlich (mit-) prägen, kommt es den echten Typ 1- und Typ 2-Leitbildern sehr nahe. Dann entwickelt das Typ 4-Leitbild seinerseits – neben der Orientierungsfunktion – eine integrierende Wirkung i.S. einer Denk-, Sinn- und Interpretationsgemeinschaft. Zwar wird es das bis anhin praktizierte gewachsene Orientierungsmuster nicht verändern können. Die im Typ 4-Leitbild zum Ausdruck kommende *neue* Verständigung über *weiteres* Handeln kann jedoch den Anschluss daran ermöglichen und damit seinerseits Koordinations- und Kohäsionsfunktion erfüllen (Giesel, 2007, S. 245-253).

Eine *gestaltende* Funktion i.S. eines Ausgangspunkts und Anstosses für konkrete Veränderungsschritte und damit eines Instruments zu Verwaltungsreform wird dem Leitbild unter anderen auch durch Stöbe (1995, S. 2) zuerkannt. Dierkes und Marz (1998, S. 33) verweisen auf die Doppelrolle des Leitbildes: «Sie repräsentieren (als Resultat) und formieren (als Katalysator) bestimmte Typen des Organisationslernens».

- Ausgehend von der Feststellung, dass in den Sozialwissenschaften Leitbilder analysiert *und* (nur explizite) Leitbilder neu entwickelt werden, und mit der Erkenntnis, dass der Forschungszweck somit analytisch oder unmittelbar praktisch sein kann, erkennt Giesel (2007, S. 44-46 und 254-258) eine konzeptionelle Systematik für deren Umgang mit Leitbildern. Die sieben Typologien des Rasters klären, welcher Aspekt des Leitbildes im jeweiligen Forschungszusammenhang im Fokus steht, wobei die faktische Abgrenzung schwieriger sein kann als die systematische.

Grundlagenforschung	I. Begriffs- und Theoriebildung, Methodenentwicklung zur sozialwissenschaftlichen Kategorie Leitbild
Analyse, Untersuchung - analytisch -	II. Leitbild-Analyse i.e.S. Identifikation bzw. Rekonstruktion von (impliziten) Leitbildern
	III. Leitbild-Analyse i.w.S. a) Untersuchung der Implikationen eines echten oder propagierten Leitbildes (Aussagen, Perspektiven, Konsequenzen) b) Leitbilder als Einflussfaktor (inklusive Folgenabschätzung)
	IV. Begleitforschung zu Leitbild-Entwicklung und –Umsetzung a) Untersuchung von Leitbildentwicklungsprozessen b) Analyse der Umsetzung von Leitbildern
Entwicklung, Umsetzung - konstruktiv -	V. Leitbild-Entwicklung (i.e.S.) Ein Leitbild wird entwickelt, entworfen, formuliert
	VI. Leitbild-Konkretisierung / Leitbild-Umsetzung a) Ziele konkretisieren, ableiten b) Massnahmen ableiten c) Massstäbe ausformulieren - Leitbild als Bewertungsmaßstab ausformulieren - Indikatoren zur Zielerreichungskontrolle
Forschungsperspektive	VII. Grundlegung als Forschungsperspektive, Bewertungsmaßstab, normative Bezugsgrösse

Abb. 2: Konzeptionelle Typologien zum Status von Leitbildern in sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten (Giesel, 2007, S. 45)

Giesel's umfassender und systematischer, auf der Unterscheidung von echten und propagierten Leitbildern fußender Ansatz ist deutlich differenzierter als zahlreiche Artikel anderer Autoren. Diese befassen sich hauptsächlich und oft isoliert mit dem Aspekt des «doing» einer Leitbild-Entwicklung, teilweise in Form von praxisorientierter Ratgeberliteratur mit pragmatischen Antworten zur Frage «wie mache ich ein gutes bzw. wie vermeide ich ein schlechtes Leitbild».

Für die vorliegende Projektarbeit sind aus der vorgenannten Diskussion drei Aspekte besonders interessant:

- Leitbilder können als Instrumente der ziel- und ergebnisorientierten Führung und Steuerung funktionalen Charakter haben.
- Das von Giesel beschriebene Typ 4-Leitbild wird – im Sinne eines propagierten SOLL - bewusst und gewollt mit der Funktion Planungs- und Steuerungsinstrument gestaltend eingesetzt.
- Die Leitbild-Entwicklung im engeren Sinne ist ein eigenständiger Forschungsgegenstand.

1.2.2 Organisationskultur und Leitbild

Mit Blick auf die drei Ebenen der Organisationskultur weisen Thom & Ritz (2017, S. 77-79) das Leitbild als geschaffenen Objekt der obersten Ebene der Artefakte zu. Ausgehend vom Metapher-Ansatz im Organisationskulturverständnis halten sie dann fest, dass eine Änderung vordergründiger Artefakte *kein* geeignetes Mittel für eine gezielte Kulturveränderung sein kann.

Giesel's Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten beziehungsweise zwischen gelebten und propagierten Leitbildern ermöglicht es, die *Leitbildentwicklung* trotzdem als erfolgversprechendes Gestaltungsinstrument für Wandel zu verorten (s. oben Kapitel 1.2.1). Die partizipative Konzeption der Planung, Initiierung und Durchführung des Entwicklungsprozesses eines Typ 4-Leitbildes *kann* das allgemeine Veränderungspotenzial für Organisationsentwicklung – verstanden als evolutionärer Ansatz mit Kontextfokus – schaffen: "structure follows process follows strategy follows culture" (Thom & Ritz, 2017, S. 92-95).

Die Leitbildentwicklung kann daher sowohl strategie- wie kulturorientierte Zwecke verfolgen. Sie kann gleichzeitig, wenn allenfalls auch mit unterschiedlichem Gewicht, Instrument des normativen Managements (in Form eines Typ 4-Leitbilds) *und* – mit einem instrumentellen Organisationskulturansatz – Instrument der Kulturveränderung sein (in Form des selbst getragenen und allmählich tatsächlich gelebten Typ 4-Leitbilds, das sich so den echten Typ 1- und Typ 2-Leitbildern annähert) (Giesel, 2007, S. 84-92, 112). Nagel & Bürkler (2016, S. 707-709) kommen in der Essenz – wenn auch weniger differenziert als Giesel – zum gleichen Ergebnis.

Für die vorliegende Projektarbeit ist aus der vorgenannten Diskussion der folgende Aspekt interessant:

- Die Leitbildentwicklung kann sowohl strategie- wie kulturorientierte Zwecke verfolgen.

1.2.3 Zur Schnittstelle dominierender verwaltungspolitischer Leitbilder und Organisationslehre: Governance und hybride Organisationen

Unter den dominierenden verwaltungspolitischen Leitbildern stellen der *aktivierende Staat* und der *Gewährleistungsstaat* die modernen Entwicklungen dar. Sie typologisieren das neue Ver-

ständnis von der Beziehung zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, das als Governance-Konzept die Kritik am Management-Ansatz der 1990er Jahre zu überwinden sucht (Thom & Ritz, 2017, S. 10-11). Mit den zunehmend komplexeren gesellschaftlichen Verflechtungen kann die Aufgaben- und Leistungserfüllung nicht mehr allein durch den Staat oder den Markt mittels Hierarchie beziehungsweise Wettbewerb bewältigt werden. Bei Governance geht es deshalb um eine neue Form von politischer Steuerung dieser Interdependenzen in und durch Verhandlungsnetzwerke und um die Mischung der je eignen Steuerungslogik von Staat, Markt und Zivilgesellschaft (Grunwald & Ross, 2018, S. 167).

An der Schnittstelle von Governance und neuerer Organisationslehre wird über hybride Organisationen, deren Dilemmata im normativen und strategischen Management und mögliche diesbezügliche Lösungsansätze diskutiert (Grunwald & Ross, 2012, S. 173). Nach einer Kurzdefinition von Wasel & Haas (2012, S. 588) handelt es sich um Organisationen, «die in ihren Strategien und Dienstleistungen Merkmale kombinieren, die normalerweise eindeutig dem Staat, dem Markt oder dem dritten Sektor zugeschrieben werden». Für Hämel (2010, S. 22, 45) stellen im Bereich der Betagtenpflege hybride Organisationen eine Überwindung der rigiden ordnungspolitischen Vorstellungen früherer wohlfahrtspolitischer Denkansätze dar. Solche Organisationen können Leitbilder und Leitkonzepte einer «guten Versorgung» widerspiegeln.

Hybride Organisationen kombinieren staatliche, öffentliche, for-profit- und not-for-profit-Elemente (Glänzel & Schmitz, 2012, S. 181). Da für jeden dieser vier Bereiche eigene Leitwerte und Funktionslogiken gelten und diese überdies nichtkompatibel oder sogar antagonistisch sein können, erfordert das Management hybrider Organisationen für eine erfolgreiche Produktion von Dienstleistungen ein Ausbalancieren, Austarieren, Kombinieren und Integrieren dieser Systemrealitäten. Diese Herausforderung wird auch als multirationales Management beschrieben (Grunwald & Ross, 2012, S. 173-177). Sie stellt ein strategisches Risiko dar, das Kreuzer & Jacobs (forthcoming) als mission drift bezeichnen. Eine regelmässige Überprüfung des Mandats, beispielsweise durch Anwendung des *Hybridity Tensions Positioning Protocol*, kann nicht nur risikomindernd sein, sondern eine strategische Ressource darstellen.

Gegenstand theoretischer und praktischer Forschung ist das Verhältnis zwischen hybriden Organisationen und Non-Profit-Organisationen (NPO) einerseits und hybriden Organisationen und staatliche (Sozialdienst-) Organisationen andererseits. Gemäss Glänzel und Schmitz (2012, S. 181) liegt das Abgrenzungskriterium zu NPO in der ökonomischen Orientierung, die bei hybriden Organisationen als Marktlogik neben die sozial-orientierte Sachlogik tritt.

Am Beispiel des arbeitsmarktlichen Engagements des deutschen Caritasverbandes wird nicht nur ersichtlich, dass die Abgrenzung in der Praxis nicht immer trennscharf ist, sondern erschliessen sich auch die komplexen Spannungsfelder, in welcher eine NPO mit Eigenschaften einer hybriden Organisation agiert. Als strukturelle Probleme, die in der Beurteilung von Schultz (2010, S. 218) Caritas als hybride Organisation bei der sozialen und beruflichen Integration von Langzeitarbeitslosen in Deutschland scheitern lässt, nennt der Autor fehlende Identität als potenziell wichtiger Akteur in dem Politikfeld und organisationsfremde Zielsetzungen.

Ausgehend von der Realität des Wohlfahrtsstaates mit seiner Pluralisierung der Erbringer sozialer Dienstleistungen anerkennen Grunwald & Ross (2012, S. 169, 171), dass sich bestehende Organisationen, die ursprünglich eindeutig beim Staat als Ein-Sektor-Organisationen zu verorten waren, zu hybriden Organisationen verändern können. Erforderlich dazu ist die Ablösung des bisherigen Steuerungsmodus der Hierarchie durch den Governance-Ansatz hin zu einer in Multi-Stakeholder-Netzwerken agierenden Organisation (Grunwald & Ross, 2012, S. 169, 171).

Übereinstimmend halten Evers & Ewert (2010, S. 110) fest, «Hybridisierung ist kein exklusives Dritte-Sektor-Phänomen».

Die in der neueren Organisationslehre für den Ansatz des Dilemmatamanagement erkannten notwendigen Führungskompetenzen lassen sich gut auf die Steuerung hybrider Organisationen übertragen (Grunwald & Ross, 2012, S. 175).

Hybridisierungsprozesse bzw. organisationale Governance gezielt zu gestalten, verlangt von Leitungskräften, für die von ihnen geleiteten Organisationen, aber auch für sich selbst gewissermassen eine «multiple», eine «hybride Identität» zu entwickeln (...). Sie sollten in der Lage sein, ein Handeln in unterschiedlichen (und z.T. widersprüchlichen) Logiken bzw. in Steuerungs-Dilemmata sowohl in ihrer eigenen professionellen Identität als Führungspersönlichkeit zu integrieren als auch intra-organisational (also v.a. gegenüber der Mitarbeiterschaft) und extra-organisational (gegenüber den Stakeholdern) zu kommunizieren (Grunwald & Ross, 2012, S. 176).

Für die vorliegende Projektarbeit sind aus der vorgenannten Diskussion zwei Aspekte besonders interessant:

- Für den Zivildienst ist der dominierende (weil direkt verfassungsgestützte) Grundauftrag die Lösung des Problems der Militärdienstverweigerung aus Gewissensgründen. Dass im Vollzug zivile Dienstleistungen im öffentlichen Interesse erbracht werden sollen, wird (nur) auf Gesetzesstufe normiert. Eine andere Lösung wäre möglich (bsw. eine ausschliesslich finanzielle Leistung in Form des Wehrpflichtersatzes). Beim Zivildienst fehlt auch die ökonomische Orientierung. Damit ist der Zivildienst keine hybride Organisation.

Die in seinen Tätigkeitsbereichen anerkannten zivilen und öffentlichen Einsatzbetriebe agieren hingegen in einem politischen, marktwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld, in welchen die vorgenannten Entwicklungen, Herausforderungen und Spannungsfelder von grosser Relevanz und Aktualität sind.

Die auf Verwaltungsstufe für den Zivildienst zuständige Vollzugsstelle ZIVI muss sich in einem solchen Umfeld *ihrer* Identität glasklar bewusst sein und mit diesem Verständnis im Netzwerk der verschiedenen am Zivildienst beteiligten Parteien agieren.

Im Multi-Stakeholder-Dialog zur Planung und Umsetzung der künftigen strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Zivildienstes muss die Vollzugsstelle ZIVI die vorgenannte Realität der Einsatzbetriebe und weiterer staatlicher, ziviler und hybrider Partner *berücksichtigen*.

Zur Identität der Vollzugsstelle ZIVI sei immerhin noch angefügt, dass im Falle einer substantiellen Änderung des Dienstpflichtsystems in der Zukunft, beispielsweise dem Wegfall einer Dienstpflicht, eine Veränderung zu einer hybriden Organisation oder einem Marktakteur denkbar und zu prüfen wäre.

- Die Frage der Herausforderung an Führungskräfte in der Führung und Leitung von Organisation in einem Umfeld, das reich an Dilemmata und Paradoxien ist, ist auf für die Vollzugsstelle ZIVI von grosser Relevanz, gerade im normativen Management und im Wandel.

1.2.4 Transformationale Führung im Wandel und Leitbild

«Die Führungskraft ist das personifizierte Leitbild» (Nolte & Zimmermann, 2015, S. 68).

Eine zentrale Funktion von Leitbildern ist Sinnfindung (Giesel, 2007, S. 94). In sozialen Systemen ist die Vermittlung von organisatorischem Sinn eine zentrale Führungsaufgabe (Nolte & Zimmermann, 2015, S. 93).

Die Sinnstiftung durch die Führungskräfte ist in Veränderungsprozessen von besonderer Bedeutung. Ein geeignetes Konzept zum Umgang mit Wandel – inklusive der Verständlichmachung der Notwendigkeit von Veränderung – ist die transformationale Führung, die sich der

Überlegungen von Max Weber zur charismatischen Herrschaft bedient (Pundt & Nerding, 2012, S. 29-30, 42).

Transformationale Führung sucht die auf unmittelbar relevante Ziele gerichtete bilaterale «Geben und Nehmen»-Logik der transaktionalen Führung durch Fokussierung auf *übergeordnete* Ziele und auf die Interessen und den Erfolg der gesamten Gruppe oder Organisation zu überwinden. Dabei spricht sie auch Emotionen und Ideale an. Sie bedient sich dabei auch des Elements der symbolischen Führung und ist gekennzeichnet durch Techniken wie Charisma, Inspiration, intellektuelle Inspiration und individualisierte Fürsorge. Durch Schaffung eines geeigneten Rahmens wirkt sie werteverändernd (Thom & Ritz, 2017, S. 412-414).

Zur transformationalen Führung sei auf zwei Kritiken verwiesen, die mit Blick auf die vorliegende Projektarbeit interessant sind.

- Wyser (2013, S. 549-550) bedauert, dass es die politischen Instanzen in der Umsetzung des New Public Managements, das mit einem Wandel der Referenzen der ethischen Ordnung einhergeht, bisher unterlassen haben, klare und kohärente Leitlinien vorzugeben, *welche* Werte und Ziele für die Ausrichtung öffentlichen Handelns bestimmend sein sollen. In diesem Vakuum liege es an den einzelnen Verwaltungsorganisationen, diesbezüglich selber Verantwortung zu übernehmen und diese nicht auf das Personal abzuwälzen. Allerdings hätte in der Schweizer Bundesverwaltung bisher keine solche Reflexion stattgefunden.

Diese Kritik kann mit Blick auf die Grundsätze der Verwaltungstätigkeit und Verwaltungsführung, wie sie beispielsweise in den Artikeln 11 und 12 der Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV) zum Ausdruck gebracht werden, als hart empfunden werden.

- Meynhardt, Neumann & Christandl (2018, S. 66-71) erkennen aufgrund einer deutschlandweiten Studie eine grundlegende Bedingung, dass transformationale Führung eine Wirkung entfalten kann: nur in Organisationen, die einen *wahrnehmbaren Beitrag zum Gemeinwohl* leisten, kann es der Führung gelingen, den Mitarbeitenden glaubwürdig eine grössere Sinnhaftigkeit der Arbeit zu vermitteln. «Ein Weg, dies zu erreichen, besteht darin, das unternehmerische Handeln an einem „Purpose“ auszurichten – ein Konzept, das über die klassische Leitbildorientierung hinausgeht» (Meynhardt, Neumann & Christandl, 2018, S. 69).

Wandel findet auch ausserhalb von durch die Leitung initiiertem Wandel statt. Zentral für Führungskräfte ist es daher, die Bedeutung des emergenten Wandels zu erkennen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Veränderungen möglich sind und dass diese durch partizipativ angelegte Veränderungsprozesse konstruktiv gestaltet werden. Leitbilder und deren Erarbeitungsprozess dienen dabei der Klärung der eigenen Identität und geben Orientierung (Nagel & Bürkler, 2016, S. 702-709).

Die partizipative Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses kann zu einem von der Gemeinschaft selbst getragenen Typ 4-Leitbild führen (s. oben Kapitel 1.2.1). Auch im Veränderungsmanagement gilt jedoch, dass die *konkrete* Situation für das Mass und die Art und Weise der Mitarbeiterpartizipation bestimmend sein soll (Nagel & Bürkler, 2016, S. 711). Thom & Ritz (2017, S. 100-102) nennen sechs Kriterien zur Beurteilung des Partizipationsgrades und stellen ein Akzeptanz-Sensibilitäts-Entscheidungsdiagramm zur Verfügung: Relevanz für die Betroffenen, Kompetenz der Betroffenen, Eignung der Person oder Gruppe, Eignung der Arbeit, Projekt- und Organisationsziele und Ansichten über die Partizipation. Nicht unerheblich ist der Hinweis von Nagel & Bürkler (2016, S. 711), dass die Leitung *effektiv* an der Sichtweise der (betroffenen) Mitarbeiter interessiert sein muss. Ein starker Einbezug von Mitarbeitenden in das normative und strategische Management ist – i.S. des Harvard-Ansatzes – Ausdruck eines Verständnisses einer engen Verbindung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie (Thom & Ritz, 2017, S. 323).

Für die vorliegende Projektarbeit sind aus der vorgenannten Diskussion drei Aspekte besonders interessant:

- Der Gedanke (oder das Postulat) der Führungskraft als personifiziertem Leitbild.
- Die zentrale Rolle der Führungskräfte in der Schaffung der Voraussetzungen, dass Veränderungen möglich sind.
- Die Mitarbeiterpartizipation am normativen Management als Ausdruck eines Verständnisses einer engen Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalführung.

1.2.5 Aktionsforschung (Action research)

Die partizipative Konzeption der Planung, Initiierung und Durchführung des Entwicklungsprozesses eines Typ 4-Leitbildes *kann* das allgemeine Veränderungspotenzial für Organisationsentwicklung schaffen (s. oben Kapitel 1.2.2).

Aus Führungssicht können die Erfolgchancen auf tatsächliche Realisierung der nachgesuchten Veränderung durch den gezielten Einsatz der Promotorenrollen – Macht- bzw. Legitimationspromotor, Prozesspromotor, Fachpromotor - gesteigert werden. In der Schweizer (Verwaltungs-) Praxis finden sich verschiedene Formen der Gestaltung von Wandlungsprozessen, beispielsweise bezüglich Rollentrennung/Rollenkumulation und Besetzung der Prozess- und Fachpromotorenrollen mit Mitgliedern der eigenen Organisation oder externen Personen. Im evolutionären Wandel werden gezielt die Mitglieder des zu wandelnden Systems aktiviert (Thom & Ritz, 2017, S. 103-107).

Dieses Verständnis der *Rolle der direkt Betroffenen* ist ein zentrales Element im Ansatz der Aktionsforschung.

Action research ist ein modernes Modell der Organisationsentwicklung, das in sich selbst einem Weiterentwicklungsprozess unterliegt (Coghlan, 211, S. 47). Es handelt sich dabei um einen generischen Begriff eines Ansatzes, zu dem es breitere und engere Definitionen gibt. Zentrale Charakteristika sind: «research *in* action, rather than research *about* action; a collaborative democratic partnership; a sequence of events and an approach to problem-solving» (Coghlan & Brannick, 2014, S. 6).

Action research verbindet die praktische mit der wissenschaftlichen Perspektive zur Organisationsentwicklung. «The key idea is that action research uses a scientific approach to study the resolution of important social or organizational issues together with those who experience these issues directly» (Coghlan & Brannick, 2014, S. 46). Aktionsforschung stellt dabei viel mehr eine Sicht auf die Herangehensweise in der Organisationsentwicklung als eine eigentliche Methodologie dar (Coghlan & Brannick, 2014, S. 43). «Action learning is an approach to the development of people in organizations which takes the task as the vehicle for learning» (Coghlan & Brannick, 2014, S. 55).

Ausgehend vom Verständnis, dass Organisationen soziale Konstrukte und durch Werte und Ziele ihrer Mitglieder gesteuert sind, sind Wissen und Lernen zentrale Bedingungen und Voraussetzungen für (Organisations-) Entwicklung.

Action research expects us to stop just going through the motions, doing what we've always done because we've done it, doing the same way because we've always done it that way. Action researchers take a close look at what they are doing and act to make things better than that they already are. Taking a closer look is action in and of itself and that research, that knowledge creation – any action taken based on that research – has the potential to transform the work that we do, the working conditions that we sweat under and, most importantly, the people who we are (Coghlan & Brannick, 2014, S. 17).

Wissen generiert sich aus Erleben, Verstehen und Beurteilen (Coghlan & Brannick, 2014, S. 22-28). Zum Verhältnis von Wissen und Lernen gehen Organisationsentwicklung und Aktionsforschung von zwei Grundannahmen aus.

One is that involving the clients or learners in their own learning not only produces better learning, but more valid data about how the system really works. The other is that one only understands a system when one tries to change it (Coghlan & Brannick, 2014, S. 55).

Entsprechend involviert der integrative Action research Ansatz drei Ebenen: erste, zweite und dritte Person. Auf der ersten Ebene geht es um das Lernen über sich selbst (beispielsweise zum eigenen Denken und Handeln in einem Veränderungsprozess) und um *dadurch geprägtes bewusstes* eigenes Handeln (in der laufenden und/oder in künftigen Wandlungen). Der Prozess des demokratisch-partizipativen kollektiven Fragens und Lernens zu einem gemeinsamen Thema stellt die zweite Ebene dar. Auf der dritten Ebene werden Ergebnisse, die im Kreis der Teilnehmer der zweiten Ebene erarbeitet wurden und damit weitgehend (gruppen-) individuell-konkret sind, als generell-abstrakte neue Wissens- und Lernerkenntnisse der Allgemeinheit (beispielsweise der unpersönlichen Wissenschaft und Forschung oder anderen ersten oder zweiten Personen in deren Entwicklungsprozessen) zur Verfügung gestellt. Der zweiten Ebene kommt in der Aktionsforschung besondere Bedeutung für die Qualität der Problemlösung und der Organisationsentwicklung zu (Coghlan & Brannick, 2014, S. 7-9).

Aus Forschungssicht kommt mit der Aktionsforschung die epistemologische Annahme zum Ausdruck, dass Zweck von Forschung nicht allein die Beschreibung, das Verständnis und die Erklärung der Welt, sondern auch deren Veränderung ist (Coghlan & Brannick, 2014, S. 50).

Wenn konkrete Managementvorhaben, die in der *eigenen Organisation* mit *deren Mitgliedern* (d.h. ohne externe Prozess- und/oder Fachpromotoren) durchgeführt werden, nicht nur zum Gegenstand einer wissenschaftlichen Betrachtung des diesbezüglichen praktischen Projekts, sondern gleichzeitig auch zum Gegenstand einer wissenschaftlichen Betrachtung der jeweiligen Lern- und Organisationsentwicklungsprozesse gemacht werden soll, muss klar zwischen diesen Betrachtungsweisen unterschieden werden. Dies, weil die Verantwortlichkeiten für die entsprechenden Aufgaben unterschiedlichen Mitgliedern zukommen können. Deshalb ist für diesen Fall zwischen dem Forscher und dem System (der Organisation) zu unterscheiden und es können vier mögliche Konstellationen für deren Fokusse erkannt werden: Forscher und Organisation wollen eine Selbstreflexion im praktischen Projekt (quasi *in action*); nur Forscher oder nur Organisation wollen dies; weder Forscher noch Organisation wollen dies (Coghlan & Brannick, 2014, S. 12-13, 121-132).

In praktischer Hinsicht bietet die Aktionsforschung Ansätze zum Umgang mit zwei Dilemmata:

- der Nähe-Distanz / Praxis-Theorie-Problematik zum Betrachtungsgegenstand in einer partizipativ geführten Selbstreflexion mit Ziel Veränderung und Organisationsentwicklung.
- der Herausforderung der (Führungs-) Personen, die gleichzeitig *Managementfunktion* (im laufenden Geschäft), *Promotorenfunktion* (Macht- oder/und Prozesspromotorenrolle) in einem bewusst angestrebten Veränderungs- oder Organisationsentwicklungsprozess und *Forscherrolle* zu einer wissenschaftlichen Fragestellung (beispielweise in Rahmen akademischer, exekutiv-orientierter Studien) wahrnehmen und damit potentiell in einem Spannungsfeld stehende Rollen in sich vereinen.

Ausgehend von ihren Grundannahmen schlägt die Aktionsforschung Modelle für die Prozessgestaltung vor, mittels derer trotz der vorgenannten Dilemmata die für tatsächlichen Wandel unabdingbare individuelle und kollektive Wissens- und Lernfähigkeit geschaffen, im Prozess erhalten und im Endergebnis auch der dritte Ebene zugänglich gemacht werden kann.

Dazu wird ein Prozess mit zwei gleichzeitig durchzuführenden Zyklen vorgeschlagen: *core action research project* und *thesis action research project*. Diese

- sind im Grundvorgehen identisch: Ausgangslage bestimmen bezüglich Kontext und Ziele → Planen → Ausführen → Evaluieren → neue Ausgangslage bestimmen → und so weiter;
- sollen sich bei jedem der vorgenannten Vorgehensschritte je immer auf Inhalt (content), Prozess (process) und Annahmen/Ansichten (premise) beziehen;

- unterscheiden sich hingegen im Betrachtungsgegenstand: dem praktisch-/management-orientierten Projekt (core action research project bezüglich einer konkreten Entwicklung/Veränderung der Organisation; als selbstgewähltes Beispiel sei hier eine Leitbildentwicklung genannt) steht das forschungsorientierte Projekt (thesis action research project bezüglich des Lernens über den Lernprozess im praktischen Projekt; als selbstgewähltes Beispiel sei hier ein Leitbildentwicklungsprozess als Instrument des normativen Managements und/oder der Kulturveränderung genannt) gegenüber (Coghlan & Brannick, 2014, S. 9-18).

Zusammenfassend kann für den Action research-Ansatz festgehalten werden, dass Veränderungs- und Organisationsentwicklungsvorhaben durch einen Lern- und Wissensgewinn auf mehreren Ebenen bewirkt und nachhaltig intern gesichert und extern verwertbar gemacht werden können, wenn in beiden parallelen Zyklen zu jedem Arbeitsschritt zwischen den Teilnehmenden eine explizite (d.h. auch dokumentierte), partizipative und iterative Verständigung gesucht und erzielt wird. Nichtvorhergesehenes und Nichtgeplantes ist in diesem emergenten Prozess nicht als Ablenkung oder Abweichung, sondern als prozess- und erfolgskritische Entwicklung zu verstehen und zu berücksichtigen. Für die Teilnehmenden muss in jedem Fall von Beginn ihrer Partizipation verständlich und bewusst sein, dass ein gemeinsames Thema mit dem Action research-Ansatz bearbeitet wird und welcher Fokus bezüglich Selbstreflexion gilt oder zumindest dominiert.

Coghlan und Brannick stellen diese zentralen Elemente des Action research-Ansatzes wie folgt graphisch dar:

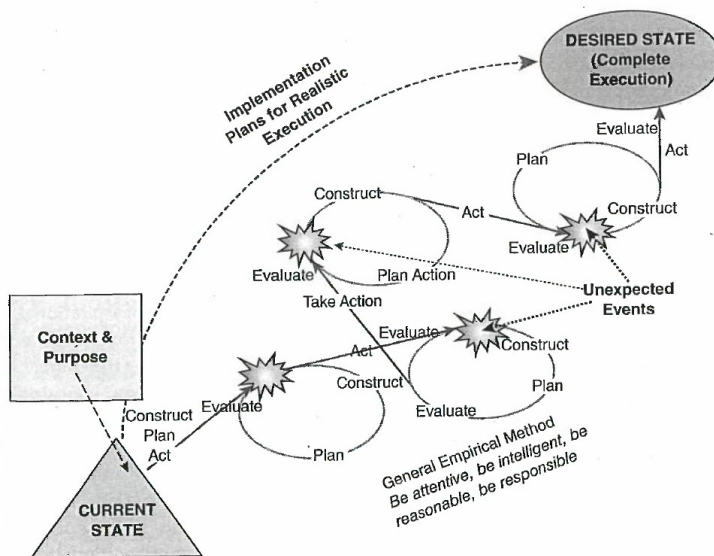


Abb. 3: Planned Change Through Action Research (Coghlan & Brannick, 2014, S. 83)

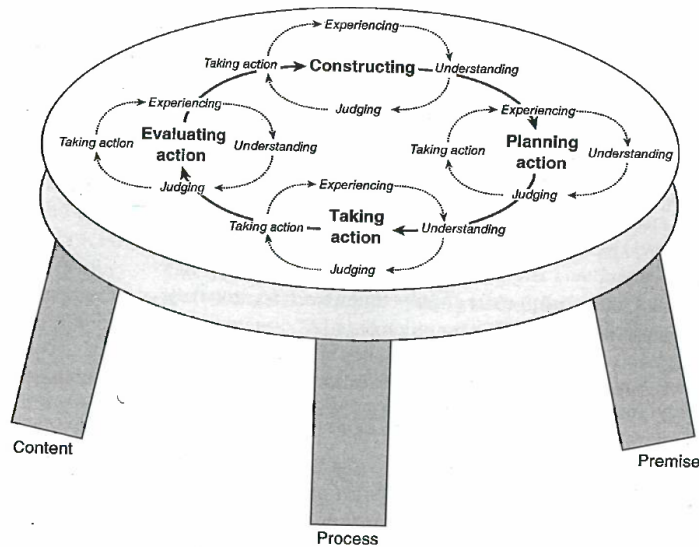


Abb. 4: The complex dynamics of action research (Coghlan & Brannick, 2014, S. 38)

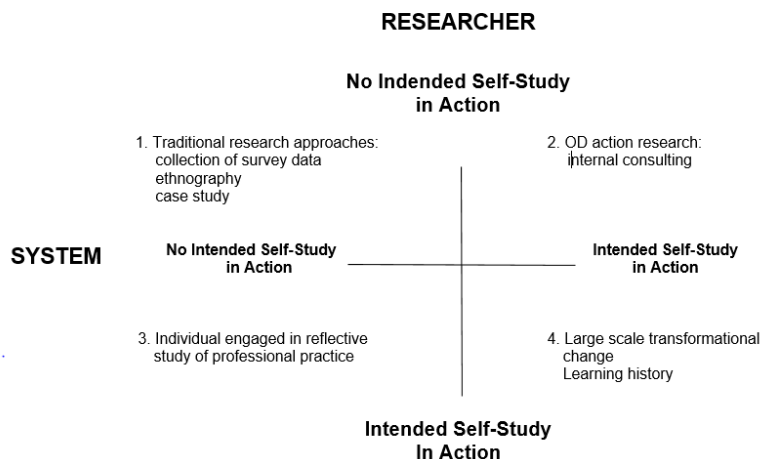


Abb. 5: Focus of Researcher and System (Coghlan & Brannick, 2014, S. 123)

Für die vorliegende Projektarbeit sind aus der vorgenannten Diskussion die folgenden Aspekte besonders interessant:

- Mit dem Action research-Ansatz werden im evolutionären Wandel gezielt die Mitglieder des zu wandelnden Systems aktiviert.
- Action research verbindet die praktische mit der wissenschaftlichen Perspektive zur Organisationsentwicklung.
- Aktionsforschung stellt viel mehr eine Sicht auf die Herangehensweise in der Organisationsentwicklung als eine eigentliche Methodologie dar.
- Der zweiten Ebene kommt in der Aktionsforschung besondere Bedeutung für die Qualität der Problemlösung und der Organisationsentwicklung zu.
- Wenn ein konkretes Managementvorhaben, das in der *eigenen Organisation* allein mit *deren Mitgliedern* durchgeführt wird, nicht nur zum Gegenstand einer wissenschaftlichen Betrachtung des diesbezüglichen praktischen Projekts, sondern gleichzeitig auch zum Gegenstand einer wissenschaftlichen Betrachtung des Lern- und Organisations-

entwicklungsprozesses gemacht werden soll, muss klar zwischen diesen Betrachtungsweisen unterschieden werden.

- Veränderungs- und Organisationsentwicklungsvorhaben können durch einen Lern- und Wissensgewinn auf mehreren Ebenen nachhaltig intern gesichert und extern verwertbar gemacht werden, wenn in parallelgeführten core action research project und thesis action research project zu jedem Arbeitsschritt zwischen den Teilnehmenden eine explizite (d.h. auch dokumentierte), partizipative und iterative Verständigung gesucht und erzielt wird.

1.3 Research Question

Zwei Fragen stehen im Zentrum dieser Arbeit.

Ausgehend von den konzeptionellen Grundlagen zum Leitbild, in *inhaltlicher* Hinsicht:

- Inwiefern kann die (erneute) Leitbilddiskussion und –festlegung Klarheit schaffen, welcher Zukunftszustand für die Vollzugsstelle ZIVI (als Organisation, d.h. in Abgrenzung zum Zivildienst als Dienstpflichtform) erstrebenswert ist? *Detailliertere Formulierung:* Inwiefern kann die (erneute) Leitbilddiskussion und –festlegung Klarheit in der individuellen und kollektiven Vorstellung der Mitglieder des Projektteams schaffen, welcher Zukunftszustand für die Vollzugsstelle ZIVI erstrebenswert ist und dadurch auch – die aus Managementsicht unbedingt gebotene – Klärung bringen, weshalb und wie das Aufgabenverständnis (Mandat) der Vollzugsstelle ZIVI konsequent von Zweck und Zielen des Zivildienstes als Dienstpflichtform abzugrenzen ist?

Ausgehend vom Action research-Ansatz, aus *Prozesssicht*:

- Führt das gewählte Vorgehen mit einem kriterienbasiert zusammengesetzten Projektteam (Kerngruppe) zum angestrebten Output und Impact (s. nachfolgend Kapitel 1.4)?

1.4 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung erfolgt in Berücksichtigung der Planungsprämissen.²

Im Rahmen dieser Arbeit werden gleichzeitig

- ein *managementpraktisch-orientiertes* Projekt (core action research project) einer Leitbildentwicklung i.e.S.
- und ein damit unmittelbar verbundenes *forschungsorientiertes* Projekt (thesis action research project) mit Ziel des Lernens über den Lernprozess im praktischen Projekt durchgeführt. Der Lernprozess bezieht sich dabei auf den Leitbildentwicklungsprozess, der sowohl Instrument des normativen Managements als auch der Kulturveränderung sein kann (s. oben Kapitel 1.2.2).

Im *managementpraktisch-orientierten* Projekt besteht der angestrebte Projekterfolg in der Realisierung von Output und Impact wie folgt:

- Output: ein unmittelbares Projektprodukt in Form eines neuen Typ 4-Leitbildes der Vollzugsstelle ZIVI mit konsequenter Abgrenzung gegenüber Zweck und Zielen des Zivildienstes als Dienstpflichtform, mit Umsetzungsplan bestehend aus einem «commitment plan» und Vorgaben zur Umsetzung auf strategischer und operationeller Ebene, inklusive für die (Personal-) Führung.

Indikator: Der Leiter ZIVI hat das neue (Typ 4-) Leitbild und den Umsetzungsplan gutgeheissen.

Messmethode: Kommunikation departements- und amtsintern durch Leiter ZIVI.

Termin: 31.12.2018.

² S. Anhang 2.

- Impact in zweierlei Hinsicht:
 - in der Form eines unmittelbaren Prozessergebnisses: direkte Partizipation einer *über die oberste Führung hinausgehenden* Kerngruppe ausgewählter Mitarbeitender aus verschiedenen Hierarchiestufen am normativen Management der Vollzugsstelle ZIVI und ownership der Mitglieder der Kerngruppe am neuen Leitbild.

Indikator für Partizipation: Die Mitarbeit im managementpraktisch-orientierten und im forschungsorientierten Projekt der ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt freiwillig und durchgehend.

Messmethode: Tatsächliche Teilnahme an den drei Interventionen.

Termin: Ende der dritten Intervention.

Indikator für ownership: Die Kerngruppenmitglieder bekennen sich zum neuen Leitbild.

Messmethode: Positive Beurteilung der Kerngruppenmitglieder des Gesamtergebnisses im managementpraktisch-orientierten und im forschungsorientierten Projekt.

Termin: Ende der dritten Intervention.
 - in der Form eines mittelbaren Prozessergebnisses: die Mitglieder der Kerngruppe sind befähigte und eigenmotivierte Kommunikations- und Persuasionsvektoren, die ausserhalb des Projekts und daran anschliessend das Typ 4-Leitbild glaubwürdig gegenüber allen Mitarbeitenden kommunizieren und damit eine erfolgsversprechende Ausgangsbasis dafür schaffen, dass eine Organisationsentwicklung hin zu einem kollektiv geteilten neuen Leitbild möglich wird.³

Indikator: Commitment der Kerngruppenmitglieder, als Kommunikations- und Persuasionsvektoren in der Umsetzung des neuen Leitbildes zu agieren.

Messmethode: Selbstdeklaration durch Kerngruppenmitglieder.

Termin: Ende der dritten Intervention.

Die Realisierung des angestrebten Outcomes ist *nicht* Teil dieser Arbeit und eine diesbezügliche Wirkungsbeurteilung mit Blick auf das Fehlen einer genügenden Beobachtungsdauer auch gar nicht möglich. Der Outcome ist jedoch ausformuliert und sei hier zwecks Gesamtblick zitiert:

- *Im Innenverhältnis:* Die Mitarbeitenden orientieren sich in ihrer Leistungserfüllung und in ihrem Verhalten zunehmend und mittelfristig überwiegend am neuen, aktualisierten und zukunftsgerichteten Leitbild. Die Kader orientieren sich in ihrer Personalführung, insbesondere bei der Festlegung von Kompetenzzielen ihrer unterstellten Mitarbeitenden, bei der Rekrutierung und bei ihren Anträgen zu Personalentwicklungsmassnahmen, an diesem Referenzrahmen.
- *Im Aussenverhältnis:* Die Legitimation des Auftretens und Handelns der Vollzugsstelle ZIVI ist durch Transparenz, Kohärenz und Fokussierung seiner im Leitbild ausgedrückten strategischen Orientierung gestärkt. Das geklärte Selbstverständnis und die Zukunftsvorstellung, die im neuen Leitbild zum Ausdruck kommen, erlaubt den Vergleich zwischen erwarteter/erhoffter und tatsächlicher Aussensicht und im Falle des Auseinanderklaffens der Sichtweisen die Wahl geeigneter Handlungsstrategien.

Im *forschungsorientierten* Projekt besteht der angestrebte Erfolg

- in der korrekten Bezugnahme auf die relevanten konzeptionellen Grundlagen zu Inhalt (Leitbild in der öffentlichen Verwaltung) und Prozess (Aktionsforschung in der eigenen Organisation)

³ Ein selbst getragenes und allmählich tatsächlich gelebtes Typ 4-Leitbild kann sich den echten Typ 1- und Typ 2-Leitbildern annähern, s. oben Kapitel 1.2.2.

- sowie in der Beobachtung und Beurteilung des praktischen Anwendungsfalls einer Leitbildentwicklung i.e.S. zwecks Erkenntnis- und Lerngewinn auf der first-person und second-person Ebene und Erarbeiten eines Beitrags zur third-person Ebene.

Bezüglich des Forschungsgegenstandes *Inhalt* ist der Fokus wie folgt:

- 1. Priorität: Leitbild-Entwicklung i.e.S. (Typologie V gemäss Klassifikation Giesel, s. oben Kapitel 1.2.1 und Abb. 2).
- 2. Priorität: Leitbild-Umsetzung (Typologie VIb gemäss Klassifikation Giesel; Massnahmen intern zur Kommunikation und Propagierung des Leitbildes; s. oben Kapitel 1.2.1 und Abb. 2).

Bezüglich des Forschungsgegenstandes *Prozess* ist der Fokus wie folgt:

- 1. Priorität: Organizational development action research: internal consultation (Quadrant 2 in Coghlan und Brannick, s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 5).
- 2. Priorität: Intended Self-Study in action (Quadrant 4 in Coghlan und Brannick), wobei der kritischen second-person Ebene das besondere Augenmerk gilt (s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 5).

1.5 Methodisches Vorgehen

1.5.1 Aufbau des Projekts

Das Vorgehen im (Gesamt-) Projekt (mit den Teilen des managementpraktisch-orientierten und des forschungsorientierten Projekts) orientiert sich am reinen Phasenmodell von HERMES, d.h. jede Projektphase wird sequentiell durchlaufen. Allerdings wird eine projektangepasste Variation aus HERMES (1995) und HERMES 5.1 angewandt. Aus HERMES (1995) wird die Phase Voranalyse beibehalten, gegenüber HERMES 5.1 wird die (IKT-lastige) Phase Einführung weggelassen:

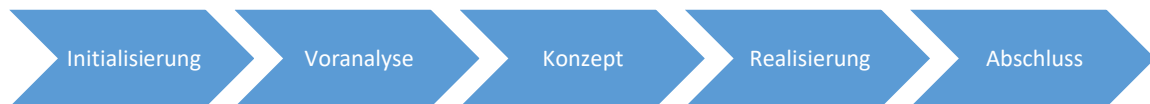


Abb. 6: Phasen HERMES projektangepasst (ISB, 2013, S. 8)

In der Phase *Initialisierung* sind die Planungsprämissen festzuhalten. Inhalt und Ziele der Arbeit sind festzulegen. Der Projektauftrag ist zu formulieren. Die Kriterien zur Auswahl der Mitarbeitenden für die Kerngruppe sind festzulegen und die ausgewählten Mitarbeitenden sind einzuladen, Mitglieder des Projektteams zu werden. Eine Information an alle Mitarbeitenden zum Projekt hat zu erfolgen. Eine erste grobe Literaturübersicht und eine Sammlung von Praxisbeispielen (d.h. publizierten Leitbildern von öffentlichen Verwaltungseinheiten auf Stufe Bund, evtl. Kantone und Gemeinden) ist durchzuführen. Stichworte für die Literatursuche sind normatives Management; Behördenleitbilder; Veränderungsmanagement; transformationale Führung, Aktionsforschung, Governance; hybride Organisationen.

- *Meilenstein Phasenabschluss: Gutheissung des Proposals durch den betreuenden Dozenten.*

In der Phase *Voranalyse* stehen der Wissenserwerb durch Literaturanalyse, die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen für das managementpraktisch-orientierte und für das forschungsorientierte Projekt, die inhaltliche Planung der ersten Intervention, die inhaltliche Grobplanung der zweiten und dritten Intervention und die logistische Organisation der drei Interventionen im Vordergrund.

- *Meilenstein Phasenabschluss: Das Ergebnis der konzeptionellen Verortung des Leitbildes ist schriftlich dokumentiert, die erste Intervention ist in Bezug auf beide Projekte detailliert geplant, eine Grobplanung für die beiden weiteren Interventionen ist erfolgt und die drei Workshops sind organisatorisch und logistisch sichergestellt.*

Die Phase *Konzept* beinhaltet die Durchführung der ersten Intervention und deren Auswertung zur Detailprogrammierung der zweiten Intervention.

- *Meilenstein Phasenabschluss: Die Reflexion zum Ergebnis der ersten Intervention und zum praktischen Beginn der Umsetzung der beiden Projekte ist schriftlich festgehalten.*

Die Phase *Realisierung* umfasst die Detailprogrammierung, Durchführung und Auswertung der zweiten Intervention, die Arbeit der Redaktionsgruppe zur Ausformulierung eines Vorschlags zum neuen Leitbild, die Detailprogrammierung, Durchführung und Auswertung der dritten Intervention sowie die Produkt- und Prozessbeurteilung durch das Projektteam.

- *Meilenstein Phasenabschluss: Die Reflexion des Projektteams zum Ergebnis der dritten Intervention und zum Gesamtergebnis der beiden Projekte ist schriftlich festgehalten.*

Die Phase *Abschluss* beinhaltet die Reflexion des Leiters ZIVI zum Gesamtergebnis der beiden Projekte, die Fertigstellung und die Eingabe der Projektarbeit, die mündliche Projektpräsentation und den formellen Projektabschluss.

- *Meilenstein Phasenabschluss: Kommunikation des Projektabschlusses durch den Leiter ZIVI innerhalb der Organisation und an die Departementsleitung.*

1.5.2 Logik und Inhalt der Interventionen

Die Interventionen erfolgen auf Stufe Kernteam. Der Entscheid zum Grad der Mitarbeiterpartizipation berücksichtigt folgende Elemente:

- Ein echtes Bottom-up-Verfahren ist aufgrund der Grösse der Belegschaft nicht handhabbar. Andererseits soll das neue Leitbild kein oktroyiertes (Typen 5 und 6 nach Giesel, s. oben Kapitel 1.2.1 und Abb. 1) sein. Daher wird ein kooperativer Ansatz mit einer Kerngruppe gewählt, um als Output ein Typ 4-Leitbild zu realisieren. Im forschungsorientierten Projekt orientiert sich der Fokus beim Forschungsgegenstand Prozesses primär am Quadrant 2-Typ nach Coghlan & Brannick und sekundär am Quadrant 4-Typ (s. oben Kapitel 1.2.5 und 1.4).

Sowohl beim managementpraktischen wie beim forschungsorientierten Projekt gilt der kritischen second-person Ebene das besondere Augenmerk. Daher ist der Ansatz nicht bloss ein konsultativer, sondern ein kooperativer, d.h. das Kernteam soll sowohl Inhalt, Prozess und Ergebnis in beiden Projekten unmittelbar in einem iterativen, gestaltenden Vorgehen mitbeeinflussen können.

Vor diesem Hintergrund kommen den folgenden der von Thom & Ritz (2017, S. 100-102) beschriebenen Kriterien zur Bestimmung des Ausmasses der Partizipation entscheidende Bedeutung zu: Eignung der Person oder Gruppe; Kompetenz der Betroffenen; Ansichten über die Partizipation.

Im Ergebnis hat der Leiter ZIVI 12 Mitarbeitende zur freiwilligen Teilnahme eingeladen, davon drei Höhere Kader, fünf Kader und vier Sachbearbeitende, die auch repräsentativ für die dezentrale Struktur der ZIVI und von unterschiedlicher Seniorität i.S. von Dienstjahren sind. Ein Sachbearbeiter musste die Teilnahme aus zeitlichen Gründen ablehnen, ein ersatzweise angefragter anderer Sachbearbeiter aus dem gleichen Team wie auch die übrigen 11 Mitarbeitenden sagten spontan zu. Sie gaben durchwegs ihrem Interesse am Thema und ihrer Begeisterung zur Mitarbeit Ausdruck.

Die Assistentin des Leiters ZIVI wurde zur Qualitätssicherung mit der Beobachtung seiner Wahrnehmung der verschiedenen Rollen (Managementfunktion; Promotorenfunktion; Forscherrolle; siehe oben Kapitel 1.2.5) betraut.

Die Interventionen beinhalten immer Arbeiten im managementpraktischen *und* im forschungsorientierten Projekt.

- Sie orientieren sich im Aufbau an den vier von Richard Beckhard beschriebenen Phasen für den Prozess der Aktionsforschung: 1) determining the need for change, 2) defining the future state, 3) assessing the present in terms of the future to determine the work to be done, und 4) managing the transition (Coghlan & Brannick, 2014, S. 79-82).
- Zu Beginn der ersten Intervention werden context und purpose geklärt. Anschliessend kommt für die Arbeiten in beiden Projekt in jeder Intervention jeweils und fast durchgehend ein Action research-Zyklus constructing → planning action → taking action → evaluating action zur Durchführung.

Es finden drei Interventionen statt. Der Leiter ZIVI plant die Grobinhalte der einzelnen Interventionen für beide Projekte (s. Anhänge 4, 6 und 8). Um sicherzustellen, dass das Vorgehen iterativ und kooperativ ist, wird diese Planung der Kerngruppe nicht vorgängig offengelegt. Jeweils zum Schluss jeder Intervention soll im Teil evaluating action ein kurzer Vergleich mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen in beiden Projekten erfolgen.

- Erste Intervention: Konsens schaffen zur Ausgangslage; Klärung und Akzeptanz des Inhalts des Projektauftrags; Wissensvermittlung zum normativen Management; Wissensvermittlung zum Action research-Ansatz; IST-Analyse der bestehenden Dokumente des normativen Managements der ZIVI; Sichtung von publizierten Leitbildern anderer öffentlicher Behörden, evtl. Sichtung von Leitbildern aus der Privatwirtschaft und dem Nonprofit-Bereich; Handlungsbedarf für ein neues Leitbild beschreiben; Spontanformulierung eines neuen Leitbildes ZIVI; Evaluation erste Intervention; Vorbereitung zur zweiten Intervention.
Ergebnisse: SOLL gemäss Programm Leiter ZIVI. IST gemäss Evaluation Kerngruppe.
- Zweite Intervention: Vision für ein neues Leitbild; Vergleich bestehendes / angestrebtes neues Leitbild und Erfassen des Handlungsbedarfs zur Differenzbereinigung; Grobdisposition des Inhalts des neuen Leitbildes (mit den Teilen Vision, Mission, Alleinstellungsmerkmal und Werte); Auftragserteilung an Redaktionsgruppe (3-4 Projektteammitglieder, inklusive Leiter ZIVI und Leiter KOM), Evaluation zweite Intervention; Vorbereitung zur dritten Intervention.
Ergebnisse: SOLL gemäss Programm Leiter ZIVI. IST gemäss Evaluation Kerngruppe.
- Dritte Intervention: Bereinigung der Texte, ausgehend vom Vorschlag der Redaktionsgruppe; Bestimmen des Vorgehens zur Kommunikation an die Geschäftsleitung und an alle Mitarbeitenden; Aufgabenteilung und Auftragserteilung (inklusive commitment plan und Umsetzungsplan); Evaluation dritte Intervention. Gesamtevaluation: Beurteilung des Endprodukts und des Prozesses durch das Projektteam, evtl. Empfehlungen an den Leiter ZIVI, Beurteilung des Endprodukts und des Prozesses je aus managementpraktischer und politikwissenschaftlicher Sicht durch den Leiter ZIVI.
Ergebnisse: SOLL gemäss Programm Leiter ZIVI. IST gemäss Evaluation Kerngruppe.

2 Durchführung der Interventionen (Plan, Erfolg)

2.1 Vorbereitung zur 1. Intervention

Die Projektphase der Initialisierung konnte mit der Gutheissung des Proposal durch den betreuenden Dozenten am 12. April 2018 abgeschlossen werden. Der Projektauftrag lag im

Entwurf vor; zu dessen Abschluss musste – entgegen der ursprünglichen Planung – das Ergebnis der Voranalyse abgewertet werden, um inhaltlich die erforderliche Klarheit zu schaffen.

Die Projektphase der Voranalyse konnte am 24. August 2018 plangemäss abgeschlossen werden. Das Ergebnis der konzeptionellen Verortung des Leitbildes war schriftlich festgehalten (Kapitel 1.2), Research Question, Zielsetzung und das methodische Vorgehen (Kapitel 1.3 bis 1.5) waren bestimmt. Die ausgewählten Mitglieder der Kerngruppe hatten die Einladung zur Teilnahme angenommen. Der Projektauftrag lag vor, nachdem er am 16. August 2018 auch mit dem stellvertretenden Generalsekretär des Departements WBF besprochen worden war.

2.2 1. Intervention

Die Phase Konzept konnte am 26. September 2018 wie geplant abgeschlossen werden.

- Die SOLL-Inhalte der ersten Intervention (s. Kapitel 1.5.2) wurden sowohl für das core action research project wie auch für das thesis action research project mit einer Ausnahme tatsächlich behandelt. Die Ausnahme betrifft die Spontanformulierung eines neuen Leitbildes. Es zeigte sich, dass sich die anspruchsvolle Materie zu den Grundlagen wie auch zur Prozessgestaltung mit zwei parallelaufenden Projekten zuerst setzen musste und der Auftrag zu einer Spontanformulierung zu diesem Zeitpunkt eine inhaltliche Überforderung dargestellt hätte. Im Weiteren gebot es sich, die Schritte 10.2 und 10.4 im thesis action research project wegzulassen, da zu diesen Punkten keine weiteren Erkenntnisse gegenüber dem bereits Vorhandenen zu erwarten und die Zeitverhältnisse eng waren.
- Die Auswertung der Ergebnisse und Erkenntnisse der Kerngruppe lag zum Ende des Workshops in Form eines Fotoprotokolls vor. Der Leiter ZIVI hat seine Beobachtungen und Beurteilungen anschliessend schriftlich festgehalten.
- Die zur Qualitätssicherung im Prozess eingesetzte Beobachterin hat ihre Analyse schriftlich festgehalten und dem Leiter ZIVI unterbreitet.
- Die Vorbereitungen zur zweiten Intervention waren am 26. September 2018 fristgerecht abgeschlossen. Ein Mitglied der Kerngruppe, das an der ersten Intervention nicht teilnehmen konnte, war durch ein Teammitglied und durch den Leiter ZIVI informiert und mit den Ergebnissen der ersten Intervention vertraut gemacht worden.
- Zur inhaltlichen Auswertung: s. Kapitel 3.1.

2.3 2. Intervention

Die Phase Realisierung konnte wie geplant mit der zweiten Intervention vom 27. September 2018 gestartet werden.

- Die SOLL-Inhalte der zweiten Intervention (s. Kapitel 1.5.2) wurden für das core action research project tatsächlich behandelt. Für das thesis action research project konnten zwar alle geplanten Schritte durchgeführt werden, ein Schritt aus Zeitgründen jedoch nur teilweise (s. Schritt 5.4). Zudem wurden noch einmal Leitbilder anderer Organisationen gesichtet und – im Vergleich zum Vorgehen in der ersten Intervention - strukturierter analysiert und beurteilt. Vier Mitglieder der Redaktionskommission (inklusive der Leiter ZIVI) und deren Vorgehen waren bestimmt.
- Zur inhaltlichen Auswertung s. Kapitel 3.2.
- Ein ausformulierter Vorschlag der Redaktionskommission zu einem neuen Leitbild wurde den Mitgliedern der Kerngruppe vorgängig zur dritten Intervention zugestellt.

2.4 3. Intervention

Die Phase Realisierung konnte wie geplant mit der dritten Intervention vom 15. Oktober 2018 abgeschlossen werden.

- Die SOLL-Inhalte der dritten Intervention (s. Kapitel 1.5.2) wurden sowohl für das core action research project wie auch für das thesis action research project tatsächlich behandelt. Die Auswertung der Ergebnisse und Erkenntnisse der Kerngruppe lag zum Ende des Workshops in Form eines Fotoprotokolls vor. Der Leiter ZIVI hat seine Beobachtungen und Beurteilungen anschliessend schriftlich festgehalten.
- Die zur Qualitätssicherung im Prozess eingesetzte Beobachterin hat ihre Analyse schriftlich festgehalten und dem Leiter ZIVI unterbreitet.
- Zur inhaltlichen Auswertung s. Kapitel 3.3.

2.5 Nach der 3. Intervention: Phase Abschluss

Die Phase Abschluss wird wie geplant abgeschlossen werden können.

- Die Reflexion des Leiters ZIVI zum Gesamtergebnis der beiden Projekte lag am 19. Oktober 2018 vor.
- Die Fertigstellung und Eingabe der Projektarbeit erfolgte frist- und formgerecht.
- Pendent: mündliche Projektpräsentation und formeller Projektabschluss.

3 Auswertung der Interventionen (Plan, Erfolg)

3.1 Auswertung der 1. Intervention

3.1.1 Core action research project

Aufbauend auf gewissen Grund- oder Vorkenntnissen der Mitglieder der Kerngruppe zum Thema Leitbild konnte durch Input zum normativen Management und zu Leitbildern in den Sozialwissenschaften die Grundlage für eine Leitbildentwicklung i.e.S. (Typ V gemäss Giesel, 2007, S. 45)⁴ gelegt werden.

Ownership der Kerngruppe für Thema und Prozess wurden explizit bestätigt und «in action» demonstriert.

Ein abschliessendes Urteil zum Bedarf nach und zum Mehrwert eines (neuen) Leitbildes der Vollzugsstelle ZIVI wird vorbehalten; die Durchführung der weiteren Interventionen soll diesbezüglich Klarheit und eine Entscheidungsgrundlage schaffen. Gegebenenfalls ist ein Typ 4-Leitbild (gemäss Typologie Giesel, 2007, S. 39)⁵ anzuvisieren. Eine Grundübereinstimmung der Kerngruppe zu «do's» und «dont's» einer Leitbildentwicklung ist vorhanden. Dazu gehört die Vorstellung *eines* Leitbildes mit Wirkung nach *innen* (Integrationsfunktion, Orientierungsfunktion) und nach *aussen* (Informations- und Kommunikationsfunktion).

3.1.2 Thesis action research project

Die Heranführung der Kerngruppe an das Konzept der Aktionsforschung konnte – wie erhofft – die Akzeptanz des thesis action research project-Ansatzes herbeiführen.

Damit konnte auch die Grundlage für action-orientiertes Lernen auf den Ebenen der 1., 2. und 3. Person im konkreten Anwendungsfall einer Leitbildentwicklung geschaffen werden.

Im Vergleich der von den Mitgliedern der Kerngruppe zu Beginn der 1. Intervention geäusserten individuell erwarteten Erkenntnis- und Lerngewinne mit dem Ergebnis der nochmaligen, gleichlautenden Frage zum Ende der 1. Intervention lässt sich festhalten:

- *Beurteilung von Abweichungen betreffend Erwartungen an Inhalt:* Die Erwartungen zu Lernopportunitäten auf den drei Lernebenen konnten bei jeder der drei Gruppen

⁴ S. oben Abb. 2.

⁵ S. oben Abb. 1.

(vier Sachbearbeitende; fünf Kadermitglieder; drei Mitglieder des Höheren Kaders) durch verschiedene, oft substantielle konkrete Erkenntnisse bereits in der ersten Intervention teilweise erfüllt werden.

- *Beurteilung von Abweichungen betreffend Prozessgestaltung*: Zwar wird kein Anpassungsbedarf für die kommenden Interventionen erkannt. Konkrete Belege der Einlösung der Erwartungen zu Lernopportunitäten auf den drei Lernebenen können jedoch erst vereinzelt erkannt werden.
- *Beurteilung von Abweichungen betreffend die Reflexion zu Erwartungen, Vorstellungen und Vorurteilen (Premise)*: Konkrete Belege der Einlösung der Erwartungen zu Lernopportunitäten auf den drei Lernebenen können erst vereinzelt erkannt werden. Teilweise wird festgestellt, dass die Zusammenarbeit im heterogenen Projektteam entgegen anfänglichen Zweifeln gut funktioniert. Die Erwartung, dass (auch) ein neues Leitbild auf Akzeptanzprobleme stossen wird, wird von einzelnen Führungskräften geäussert.

3.1.3 Beurteilung Ergebnis der 1. Intervention

Als Ergebnis zum Abschluss der Phasen *Constructing* und *Planning Action* im Rahmen der 1. Intervention und damit Zwischenergebnis zu core action research project und thesis action research project zum Ende der 1. Intervention kann festgehalten werden, dass beide Projekte mit Blick auf die darin angestrebten Erfolge auf Kurs sind. Zu diesem Zeitpunkt besteht zur Erfolgssicherung in keinem der beiden Projekte Bedarf an Planungskorrektur.

3.2 Auswertung der 2. Intervention

3.2.1 Core action research project

Ein abschliessendes Urteil zum Bedarf nach und zum Mehrwert eines Leitbildes der Vollzugsstelle ZIVI wird weiterhin vorbehalten. Die Durchführung der 3. Interventionen soll aufgrund der Diskussion zu einem ausformulierten Textvorschlag für ein neues Leitbild Klarheit und eine Entscheidungsgrundlage schaffen.

Gegebenenfalls soll ein Leitbild folgende Eckwerte berücksichtigen:

- Leitbild der Vollzugsstelle ZIVI (nicht des Zivildienstes als Dienstpflichtform)
- Leitbild nach aussen & innen
- Leitbild max. 1 Seite
- Gegebenenfalls ist ein Typ 4-Leitbild anzuvisieren. Zukunftsgerichtet, mit Elementen des Gestaltens von IST zu SOLL (das, was gelebt werden soll). Das IST ist nur soweit abzubilden, als die Beschreibung des Ausgangspunktes wichtig für das Verständnis des SOLL ist.
- Leitbild muss mit Führung (strategisches und operatives Management, inklusive entsprechend orientierte Personalführung) unmittelbar verbunden sein.
- Teile: Vision, Mission, Alleinstellungsmerkmal. Ein Verständnis zu deren jeweiligen Zweckbestimmung liegt vor. Die Geltung der Grundsätze und Werte gemäss Vorgaben in der RVOV soll erwähnt werden;⁶ soweit darüber hinaus einzelne Werte für die Vollzugsstelle ZIVI aus expliziten spezifischen Gründen besonders betont werden sollen, sollen sie in den vorgenannten drei Teilen zum Ausdruck kommen.
- Elemente der drei Teile und deren Zuweisung zu den einzelnen Teilen erfolgt gemäss der erarbeiteten Liste.
- Zu klären bleibt:
 - Wieviel Leitbild nach innen? Nach aussen?

⁶ Art. 11 Grundsätze der Verwaltungstätigkeit und Art. 12 Grundsätze der Verwaltungsführung.

- Lösung für den konkreten Fall der Vollzugsstelle ZIVI der für die Teile Vision, Mission und Alleinstellungsmerkmal erkannten Herausforderungen.
- Inwieweit es sich dabei tatsächlich um ein Typ 4-Leitbild (und nicht um einen anderen Typen gemäss Typologie Giesel) handelt bzw. handeln könnte.
- Grafische Unterstützung.

3.2.2 Thesis action research project

Mit der bereits in der 1. Intervention erzielten Akzeptanz des thesis action research project-Ansatzes konnte auch die 2. Intervention als Grundlage für action-orientiertes Lernen auf den Ebenen der 1., 2. und 3. Person im konkreten Anwendungsfall einer Leitbildentwicklung dienen. Ergebnisse Stand Ende der 2. Intervention:

Erkenntnis- und Lerngewinne auf der Ebene 1. Person:

- Im Vergleich der von den Mitgliedern der Kerngruppe zu Beginn der 1. Intervention geäußerten individuell erwarteten Erkenntnis- und Lerngewinne betreffend den *Prozess* der Leitbildentwicklung mit dem Ergebnis der nochmaligen, gleichlautenden Frage zum Ende der 2. Intervention werden verschiedene konkrete Elemente von Erkenntnis- und Lerngewinn auf Ebene 1. Person beschrieben (insbesondere: Bedeutung von Werten).
- Zu den geäußerten individuell erwarteten Erkenntnis- und Lerngewinne betreffend den *Inhalt* eines Leitbildes und betreffend Erwartungen, Vorstellungen und Vorurteile zum Stichwort Leitbild (*Premise*) konnte aus Zeitgründen keine explizite Erhebung der Veränderung gegenüber dem Stand der 1. Intervention erfolgen. Aus einer Beurteilungssicht der Diskussionen und Ergebnisse der 2. Intervention im Rahmen des thesis action research projects kann jedoch mit einiger Sicherheit davon ausgegangen werden, dass wesentliche Erkenntnis- und Lerngewinne, v.a. auf der Ebene der 1. und 2. Person, realisiert werden konnten.

Erkenntnis- und Lerngewinne auf der Ebene 2. Person:

- Trotz der weiter bestehenden Unsicherheit zum Projekterfolg, die aus dem Vorbehalt einer Entscheidung zu Bedarf und Relevanz eines Leitbildes resultiert, hat die Kerngruppe auch in einer zweiten Intervention ihre Fähigkeit erhalten, zielgerichtet und konsequent an der Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen zu arbeiten.
- Sie hat zudem ihre *Fähigkeit zu iterativem Lernen* darin gezeigt, dass sie eine Erkenntnis aus der 1. Intervention in Wiedererwägung zieht (Frage der primären Adressaten des Leitbildes bzw. der «Anteile» von intern und extern).
- Der Entscheid, dass das neue Leitbild *keinen* Teil *Werte* (i.S. eines *zusätzlich* zu den Grundsätzen und Werten gemäss RVOV stossenden *eigenen* Wertekatalogs) enthalten soll, bringt einen sehr wesentlichen Erkenntnisschritt auf Ebene 1. und 2. Person zum Ausdruck. Dies zeigt sich insbesondere im Vergleich zu den Ergebnissen der 1. Intervention, core action research project, Schritte 1.1 und 1.3. sowie der in der 2. Intervention im Schritt 3.2 des core action research project erstellten (ersten) Liste möglicher Elemente eines neuen Leitbildes.

Erkenntnis- und Lerngewinne auf der Ebene 3. Person:

- Dass eine Aufgabenlösung (hier: Leitbildentwicklung) in einer unüblichen Konfiguration der Zusammensetzung der Teilnehmenden stattfinden kann und darf (nämlich ausserhalb der hierarchischen Linienorganisation), kann als Element von Lernen auf Gesamtorganisationsstufe (Ebene 3. Person) verstanden werden.

3.2.3 Beurteilung Ergebnis der 2. Intervention

Die Fokussierung auf Elemente für ein Leitbild ZIVI (d.h. für die Organisation ZIVI, nicht für den Zivildienst als Dienstpflichtform) ist weitgehend gesichert.

Ein Typ 4-Leitbild scheint realisierbar.

Ownership der Kerngruppe für das Thema und den laufenden Prozess wurden erneut bestätigt und «in action» demonstriert.

Als Ergebnis zum Abschluss der Phasen *Constructing* und *Planning Action* und damit Zwischenergebnis zu core action research project und thesis action research project zum Ende der 2. Intervention kann festgehalten werden, dass beide Projekte mit Blick auf die darin angestrebten Erfolge auf Kurs sind. Zu diesem Zeitpunkt besteht zur Erfolgssicherung in keinem der beiden Projekte Bedarf an Planungskorrektur.

3.3 Auswertung der 3. Intervention und des Gesamtergebnisses der Interventionen

3.3.1 Core action research project

Ein Typ 4-Leitbild der Vollzugsstelle ZIVI mit konsequenter Abgrenzung gegenüber Zweck und Zielen des Zivildienstes als Dienstpflichtform liegt vor. Die Mitglieder der Kerngruppe und der Leiter ZIVI nehmen dafür ownership. Die Leitbild-Entwicklung ist abgeschlossen.

Das Commitment der Mitglieder der Kerngruppe zur Übernahme der Vektoren-Rolle ist explizit bestätigt. Zur Leitbild-Umsetzung sind erste Richtungsentscheide gefällt. Sie bedürfen aber zeitnaher Konkretisierung auf verschiedenen Ebenen.

3.3.2 Thesis action research project

Zur Planung und Durchführung der Projektarbeit und zur Realisierung des angestrebten Projekterfolges wurde auf Erkenntnisse der Grundlagenforschung zu Begriffen, Theorien und Forschungskonzepten zu Leitbildern in den Sozialwissenschaften und zum Prozessansatz des Action research gegriffen. Die relevanten Konzepte wurden vorgängig zu den Interventionen herausgearbeitet und in den beiden parallelgeführten Projekten (core action bzw. thesis action research projects) konsequent konsultiert, im praktischen Fall der Leitbild-Entwicklung i.e.S. (und, in 2. Priorität, der Leitbild-Umsetzung) angewandt und bezüglich deren Praxisrelevanz und –tauglichkeit im konkreten Fall reflektiert.

Erkenntnis- und Lerngewinne auf der 1. (individuelle Mitglieder der Kerngruppe), 2. (Kerngruppe) und 3. Ebene (Organisation Vollzugsstelle ZIVI einerseits, wissenschaftliche Forschung andererseits) wurden im thesis action research project systematisch erhoben, teilweise diskutiert und schriftlich festgehalten. Insbesondere die Dokumentation in der Abfolge der Intervention der Erkenntnis- und Lerngewinne in Bezug auf die Erwartungen an ein Leitbild zeigt substantielle Entwicklungen auf allen drei Ebenen.

Für den Projektverlauf bestimmend war ein individueller und kollektiver iterativer Denkprozess im Rahmen der Herausforderung, die Erkenntnisse und Richtungsentscheide zur Leitbild-Entwicklung aus den Phasen *pre-step*, *constructing*, *determining the future to assess the need for change* und *defining the future state* in den Phasen *planning action* und *taking action* tatsächlich und konsequent umzusetzen.

Der Denkprozess im Rahmen der Phase *managing the transition* ist mit Blick auf die Pendenzen zur Leitbild-Umsetzung noch im Gange.

Die Kerngruppe hat ihren Denkprozess zur Phase *evaluating action* abgeschlossen. Der Leiter ZIVI wird seine Evaluation erst mit dem Projektabschluss beenden.

3.3.3 Beurteilung Ergebnis der 3. Intervention und damit des Gesamtergebnisses

Im *managementpraktisch-orientierten* Projekt besteht der angestrebte Projekterfolg (s. oben Kapitel 1.4) in der Realisierung von Output und Impact wie folgt:

- Output: ein unmittelbares Projektprodukt in Form eines neuen Typ 4-Leitbildes der Vollzugsstelle ZIVI mit konsequenter Abgrenzung gegenüber Zweck und Zielen des Zivildienstes als Dienstpflichtform, mit Umsetzungsplan bestehend aus einem «commitment plan» und Vorgaben zur Umsetzung auf strategischer und operationeller Ebene, inklusive für die (Personal-) Führung.

Indikator: Der Leiter ZIVI hat das neue (Typ 4-) Leitbild und den Umsetzungsplan gutgeheissen.

Messmethode: Kommunikation departements- und amtsintern durch Leiter ZIVI.

Termin: 31.12.2018.

Beurteilung: Erreicht (Leitbild-Entwicklung), auf Kurs (Leitbild-Umsetzung).

- Impact in zweierlei Hinsicht:

- in der Form eines unmittelbaren Prozessergebnisses: direkte Partizipation einer über die oberste Führung hinausgehenden Kerngruppe ausgewählter Mitarbeitender aus verschiedenen Hierarchiestufen am normativen Management der Vollzugsstelle ZIVI und ownership der Mitglieder der Kerngruppe am neuen Leitbild.

Indikator für Partizipation: Die Mitarbeit im managementpraktisch-orientierten und im forschungsorientierten Projekt der ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt freiwillig und durchgehend.

Messmethode: Tatsächliche Teilnahme an den drei Interventionen.

Termin: Ende der dritten Intervention.

Beurteilung: Erreicht. Die Absenzen während der 2. Intervention waren ferienbedingt und frühzeitig angekündigt.

Indikator für ownership: Die Kerngruppenmitglieder bekennen sich zum neuen Leitbild.

Messmethode: Positive Beurteilung der Kerngruppenmitglieder des Gesamtergebnisses im managementpraktisch-orientierten und im forschungsorientierten Projekt.

Termin: Ende der dritten Intervention.

Beurteilung: Erreicht.

- in der Form eines mittelbaren Prozessergebnisses: die Mitglieder der Kerngruppe sind befähigte und eigenmotivierte Kommunikations- und Persuasionsvektoren, die ausserhalb des Projekts und daran anschliessend das Typ 4-Leitbild glaubwürdig gegenüber allen Mitarbeitenden kommunizieren und damit eine erfolgsversprechende Ausgangsbasis dafür schaffen, dass eine Organisationsentwicklung hin zu einem kollektiv geteilten neuen Leitbild möglich wird.

Indikator: Commitment der Kerngruppenmitglieder, als Kommunikations- und Persuasionsvektoren in der Umsetzung des neuen Leitbildes zu agieren.

Messmethode: Selbstdeklaration durch Kerngruppenmitglieder.

Termin: Ende der dritten Intervention.

Eigenmotivation (commitment): Beurteilung: Erreicht.

Befähigung:

- *Befähigung durch aktive Partizipation am Prozess der Leitbild-Entwicklung: Beurteilung: Erreicht.*
- *Befähigung zur Vektoren-Rolle: Die diesbezüglich bestehenden Pendenzen zur Leitbild-Umsetzung sind rasch zu erledigen. Beurteilung: Nicht erreicht per Ende der dritten Intervention. Auf Kurs zur Erreichung bis Ende Projektphase Abschluss (s. oben Kapitel 1.5.1).*

Im forschungsorientierten Projekt besteht der angestrebte Projekterfolg (s. oben Kapitel 1.4)

- a) in der korrekten Bezugnahme auf die relevanten konzeptionellen Grundlagen zu Inhalt (Leitbild in der öffentlichen Verwaltung) und Prozess (Aktionsforschung in der eigenen Organisation).

In der Beurteilung des Verfassers des Projektberichts: **Erreicht**.

- b) in der Beobachtung und Beurteilung des praktischen Anwendungsfalls einer Leitbildentwicklung i.e.S. zwecks Erkenntnis- und Lerngewinn auf der first-person und second-person Ebene und Erarbeiten eines Beitrags zur third-person Ebene.

Bezüglich des Forschungsgegenstandes «Inhalt» ist der Fokus wie folgt:

- 1. Priorität: Leitbild-Entwicklung i.e.S. (Typologie V gemäss Klassifikation Giesel, s. oben Kapitel 1.2.1 und Abb. 1).
- 2. Priorität: Leitbild-Umsetzung (Typologie VIb gemäss Klassifikation Giesel, s. oben Kapitel 1.2.1 und Abb. 2; Massnahmen intern zur Kommunikation und Propagierung des Leitbildes).

Erreicht.

Bezüglich des Forschungsgegenstandes «Prozess» ist der Fokus wie folgt:

- 1. Priorität: Organizational development action research: internal consultation (Quadrant 2 in Coghlan und Brannick, s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 5).
- 2. Priorität: Intended Self-Study in action (Quadrant 4 in Coghlan und Brannick, s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 5), wobei der kritischen second-person Ebene das besondere Augenmerk gilt.

Erreicht.

4 Antwort auf Research Question

Die Research Question in *inhaltlicher* Hinsicht lautete:

Inwiefern kann die (erneute) Leitbilddiskussion und –festlegung Klarheit schaffen, welcher Zukunftszustand für die Vollzugsstelle ZIVI (als Organisation, d.h. in Abgrenzung zum Zivildienst als Dienstpflichtform) erstrebenswert ist? *Detailliertere Formulierung*: Inwiefern kann die (erneute) Leitbilddiskussion und –festlegung Klarheit in der individuellen und kollektiven Vorstellung der Mitglieder des Projektteams schaffen, welcher Zukunftszustand für die Vollzugsstelle ZIVI erstrebenswert ist und dadurch auch – die aus Managementsicht unbedingt gebotene – Klärung bringen, weshalb und wie das Aufgabenverständnis (Mandat) der Vollzugsstelle ZIVI konsequent von Zweck und Zielen des Zivildienstes als Dienstpflichtform abzugrenzen ist?

Die diesbezügliche Antwort lautet:

Die Leitbild-Entwicklung ermöglichte die aus Managementsicht gewünschte Sensibilisierung der Mitglieder des Projektteams zum Unterschied eines Leitbildes der Organisation *versus* das in der Formulierung von Zweck und Zielen des Zivildienstes implizit zum Ausdruck kommende «gesetzgeberische Leitbild» dieser Dienstpflichtform.

Die Diskussion in der Kerngruppe erlaubte das Ansprechen von und die Auseinandersetzung mit dem in der Organisationskultur deutlich präsenten, aber emotional schwierigen Spannungsfeld der Identifizierung der Mitarbeitenden (oder Teilen davon) mit dem Zivildienst (als Dienstpflichtform) einerseits und ihrer Identifizierung mit der Organisation Vollzugsstelle ZIVI (als der für den Zivildienst zuständigen Verwaltungseinheit) und den ihr von Departement und Parlament vorgegebenen politischen Inhalten andererseits.

Insbesondere mit einem *neuen oder erstmaligen* Blick auf den – den Mitgliedern der Kerngruppe bisher wenig bekannten und bewussten – Auftrag der Vollzugsstelle ZIVI in der *Politikvorbereitung* entwickelten und festigten sich im Projektverlauf ihr Verständnis für und ihre Überzeugung von der Wichtigkeit eines Leitbildes *der Organisation*. Der Hintergrund einer laufenden Revision des Zivildienstgesetzes zur substantiellen Reduktion der Zulassungen zum Zivildienst, d.h. zu Massnahmen, die aus Sicht Regierung und Verwaltung geboten, der Leis-

tungsmöglichkeit des Zivildienstes jedoch abträglich sind, bot einen aktuellen Betrachtungsgegenstand für dieses Spannungsfeld.

Im Ergebnis des individuellen und kollektiven Erkenntnis- und Lernprozesses der Mitglieder der Kerngruppe resultierte ein neues Leitbild, das sich mit der wünschbaren und aus Managementsicht erforderlichen Klarheit als Leitbild der Vollzugsstelle ZIVI positioniert. Als Typ 4-Leitbild legt es fest, welche Vorstellungen das individuelle und kollektive Denken und Handeln der Organisation und ihrer Mitarbeitenden zukünftig leiten *sollen*. Es anerkennt damit, dass zwischen dem gelebten IST (keine oder nur ungenügende Abgrenzung zum Zivildienst als Dienstpflichtform) und dem, was gelebt werden SOLL (Fokussierung auf die handlungsleitenden Vorstellungen der Organisation), eine Lücke klafft. Der daraus resultierende Handlungsbedarf findet im neuen Leitbild eine Legitimationsgrundlage, eine Orientierung und für die Führungskräfte sogar eine Verpflichtung für entsprechendes Führung und Leiten der Organisation.

Die Research Question aus *Prozesssicht* lautete:

Führt das gewählte Vorgehen mit einem kriterienbasiert zusammengesetzten Projektteam (Kerngruppe) zum angestrebten Output und Impact?

Die diesbezügliche Antwort lautet:

Das gewählte Vorgehen hat tatsächlich zum angestrebten Output und Impact geführt. Dass in Bezug auf die Leitbild-Umsetzung nach der 3. Intervention Pendenzen verbleiben, ändert daran nichts, denn der Betrachtungsgegenstand *Umsetzung* war im forschungsorientierten Projekt (thesis action research project) schon im Projektauftrag als 2. Priorität definiert.

5 Fazit («so what?»)

Das Fazit des Projekts ist für den Verantwortlichen und Verfasser dieses Berichts uneingeschränkt positiv.

Die auf Stufe Kernteam initiierte und nun auf Stufe Gesamtorganisation zu führende Auseinandersetzung mit dem neuen Leitbild und damit mit der Ausrichtung des normativen Managements der Vollzugsstelle ZIVI überhaupt ist lanciert. Die Hauptbotschaft beziehungsweise nun Handlungsanleitung ist: Ziel, Zweck, Werte, Vorstellungen bezüglich des Zivildienstes als Dienstpflichtform, die im Zivildienstrecht zum Ausdruck kommen, können und dürfen nicht missverstanden werden als ex aequo Referenzrahmen der Verwaltungseinheit Vollzugsstelle ZIVI. Diese muss sich ihrer *eigenen* Vorstellung einer erstrebenswerten Zukunft *der Organisation* und dem entsprechend orientierten individuellen und kollektiven Denken und Handeln ihrer Mitarbeitenden bewusst sein beziehungsweise bewusstwerden – ansonsten erfüllt sie ihren (eigenen!) Auftrag nicht oder nur ungenügend, was insbesondere in der Politikvorbereitung problematisch und politisch unerwünscht sein kann. Das neue Leitbild ist dazu Legitimationsgrundlage, ein Orientierungsrahmen für alle Mitarbeitenden und für die Führungskräfte sogar eine von der Amtsleitung und dem Höheren Kader einzufordernde Verpflichtung zu entsprechendem Führen und Leiten der Organisation.

Die in der formulierten Vision und Mission zum Ausdruck gebrachte Vorstellung der Zukunft der Organisation und der entsprechenden Handlungsanleitung zu dem, was gelebt werden *soll*, dokumentiert den gemeinsamen Willen der Mitglieder der Kerngruppe zur Weiterentwicklung. Damit geht ein Gestaltungsanspruch einher. Das ist in einem politiknahen, volatilen und komplexen Umfeld eine starke Ansage dazu, wie die Organisation ihre Rolle in der Politikvorbereitung versteht bzw. verstehen *soll*. Im Leitbild finden sich zahlreiche Anknüpfungspunkte, zukunftsorientiert und innovativ/entwickelnd zu handeln und zu führen. In diesem Sinne lässt sich die von Giesel (2007, S. 18) gestellte Frage, «ob Leitbilder – so wie sie gegenwärtig verstanden werden – Antworten auf die Herausforderungen der Zeit bieten», aus Sicht Projektteam positiv beantworten. Die Leitbild-Umsetzung wird zur Erbringung des Tatbeweises erfolgskritisch sein.

Mit Blick auf das Vorgesagte ist der Anspruch der Kerngruppe kohärent, dass das neue Leitbild primär nach innen wirken, nach aussen aber vermittelbar, erklärbar, übersetzbar sein soll. Für die nahe Zukunft wird der Handlungsbedarf zum SOLL schwergewichtig innerhalb der Organisation gesehen. Die künftige periodische Überprüfung des Leitbildes *kann* – je nach Entwicklungen in der Organisation und in deren Umfeld – zu einer Änderung in Bezug auf dessen primäre Adressaten führen.

Mit der Prozessgestaltung ist es gelungen, Grundlagen für die partizipative Anbindung der Mitarbeitenden an das normative Management (Leitbild-Entwicklung und Leitbild-Umsetzung) der Organisation zu legen. Das Leitbild ist nicht nur «Managementsache» und wird nicht einfach topdown zur «Ausführung» vorgegeben. Was am Beispiel der Leitbild-Entwicklung praktiziert wurde, kann auch für kommende komplexe Aufgaben gelten, die bis anhin als «Managementsache» gesehen wurden. Solche Aufgaben können im normativen, strategischen und operativen Management verortet sein. Hingegen verbleibt auch in einer partizipativ geführten Verwaltungseinheit die *finale* Verantwortlichkeit für die effiziente, effektive und vorgabengetreue Aufgabenerfüllung - oder für deren Abwesenheit oder Ungenügen – bei der obersten Leitung.

Mit der Parallelführung von core action research project und thesis action research project konnten substantielle Erkenntnis- und Lerngewinne erzielt werden. Die Mitglieder der Kerngruppe haben ein starkes commitment abgegeben, ihre Erfahrung des Lernens über das Lernen (auf der Ebene 1. und 2. Person) in der Organisation weiterzugeben, indem sie in der Leitbild-Umsetzung als Kommunikations- und Persuasionsvektoren wirken werden. Sie nehmen ownership für das normative Management und versinnbildlichen damit auch, dass Engagement auf allen Stufen und zu allen Themen möglich und von der Leitung ZIVI gewünscht und wertgeschätzt wird. Sie verkörpern das Führungsverständnis der Leitung ZIVI, machen dieses für alle Mitarbeitenden am praktischen Beispiel sichtbar und unterstützen damit das im neuen Leitbild zum Ausdruck kommende SOLL.

Die Gelegenheit, sein aus Managementsicht bereits bestehendes Vorhaben einer Leitbild-Entwicklung mit einer universitären Weiterbildung zu verbinden, ermöglichte es dem Projektleiter, seine Führungspraxis zum normativen Management unter Anwendung neuen Wissens aus dem Studium EMPA in Theorie und Praxis zu reflektieren. Die Projektarbeit förderte und festigte sein Verständnis zur politischen und betrieblichen Planung und Steuerung von Organisationen der öffentlichen Hand. Der Prozess der Leitbild-Entwicklung und dessen Ergebnis sind damit ein wichtiger, aber im Sinne eines integral-transformationalen Ansatzes auch nur *ein* weiterer Teil dessen, was das vom Leiter ZIVI vorgelebte Führungsverständnis und die Führungspraxis in der Vollzugsstelle sein soll.

Mit diesem erweiterten Verständnis können aus dem konkreten Anwendungsfall einer Leitbild-Entwicklung in einer Einheit der zentralen Bundesverwaltung einige Erkenntnisse zuhanden der Ebene 3. Person – Wissenschaft formuliert werden.

a) core action research project

- Die sozialwissenschaftliche Grundlagenforschung zur Typologie von Leitbildern (v.a. Giesel, 2007, S. 38-43) hat sich im (management-) praktischen Anwendungsfall der Leitbild-Entwicklung (i.e.S.) der Vollzugsstelle ZIVI als theoretisch klärend und praktisch relevant erwiesen.

Das Typ 4-Leitbild (und dessen Abgrenzung gegenüber anderen Typologien) war ein theoretisch und praktisch relevanter Referenzpunkt in allen Phasen des angewandten Prozesses der Aktionsforschung: *determining the need for change* (v.a. die Abgrenzung echtes Leitbild versus propagiertes Leitbild), *defining the future state* (Funktion des propagierten Typ 4-Leitbildes), *assessing the present in terms of the future to determine the work to be done* (Orientierung am Inhalt des propagierten Typ 4-Leitbildes) und *managing the transition* (partizipative Leitbild-Entwicklung durch eine Kerngruppe, mit Vektorenrolle in der Leitbild-Umsetzung).

Das Typ 4-Leitbild als Ausdruck dessen, was gelebt werden *soll*, bietet auch einen wissenschaftlich fundierten Ansatz für den Wandel von der Identifizierung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden mit dem gesellschaftlichen/gesetzlichen Aufgabenfeld zu einem Leitbild der aufgabenbetrauten Organisation mit Fokus auf ihre eigene Identität, ihre Orientierung und ihre Positionierung.

- Auch die sozialwissenschaftliche Grundlagenforschung zu einer konzeptionellen Typologie zum Status von Leitbildern in sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten (v.a. Giesel, 2007, S. 44-46) hat sich im (management-) praktischen Anwendungsfall der Leitbild-Entwicklung (i.e.S.) der Vollzugsstelle ZIVI als theoretisch klärend und praktisch relevant erwiesen. Sie erlaubte einerseits eine Abgrenzung zu dem, was vom Leiter ZIVI nicht gewollt war (namentlich eine Leitbild-Analyse i.e.S. gemäss Typologie II nach Giesel) und andererseits den Brückenschlag von der Leitbild-Entwicklung i.e.S. (Typologie V nach Giesel) zur Leitbild-Umsetzung (Typologie VI nach Giesel).
- Giesel's These (2007, S. 245-253), dass ein Typ 4-Leitbild aufgrund partizipativer Erarbeitung allmählich zum gelebten Leitbild (i.S. der echten Typ 1 und Typ 2 Leitbilder) werden kann, kann im vorliegenden Projekt mangels Outcome-Evaluation nicht beurteilt werden.

Für die Kerngruppe bestätigt hat sich, dass die im neuen Typ 4-Leitbild zum Ausdruck kommende *neue* Verständigung über *weiteres* Handeln den Anschluss zum bestehenden Leitbild ermöglichen und damit seinerseits Koordinations- und Kohäsionsfunktion im Sinne des neuen SOLL erfüllen kann.

- Als kritischer Beitrag zu Giesel's Grundlagenforschung ist die Knappheit ihrer Ausführungen zur Gestaltung des Prozesses der Leitbild-Entwicklung anzumerken.

Ausgehend vom Verständnis, dass Leitbild-Entwicklung und –Umsetzung viel eher soziale als technische Prozesse und daher partizipativ zu gestalten sind, rückt sie folgerichtig das im Top-Down-Verfahren erlassene Leitbild in die Typologie des oktroyierten Leitbildes mit dessen inhärenten Beschränkungen. Sie verweist deshalb auf das Bottom-up-Verfahren und dessen idealtypische Gestaltung in der Anwendung als Gegenstromprinzip. Ihre Kürzestdiskussion dieses Prinzips, die den Aufwand und die Komplexität dieser Vorgehensart antönt, lässt die zentrale, von ihr selbst aufgeworfene Frage zum Bottom-up-Verfahren jedoch unbeantwortet: nämlich wie verhindert werden kann, dass ein Entwicklungsverfahren «von unten» entweder nur Allgemeinplätze oder nur den Ausdruck des erreichbaren kleinsten Nenners produziert und damit ein Minimalverständnis darstellt, das *keine* Leitfunktion übernehmen kann.

Zudem wird wenig klar, welche Rolle sie einer in der ersten Phase der Bottom-Up-Entwicklung eigens eingesetzten Arbeitsgruppe mit Mitarbeitern aller hierarchischen Stufen zuweist (Giesel, 2007, S. 96-97). Zwar erkennt sie diese Vorgehensmöglichkeit, befasst sich im Weiteren aber weder mit der internen Dynamik noch mit der externen Interaktion einer solchen Gruppe. Dass die Mitglieder einer solchen Kerngruppe individuell und kollektiv in eine Mehrfachrolle und in eine Situation versetzt werden, die u.a. Loyalitätskonflikte in verschiedene Richtungen auslösen kann, wird beispielsweise in der Grundlagenforschung von Coghlan und Brannick (2014, S. 103) zum Action research-Ansatz thematisiert und mit Lösungsansätzen in der Prozessgestaltung diskutiert. Aus Sicht der diesbezüglichen Forschung und Empirie kann auch gefolgert werden, dass bei Fehlen oder Ungenügen einer Klärung, wie diese Herausforderung zu lösen sind, der Partizipationsansatz scheitern und eine Chance für organisationales Lernen vertan werden kann.

b) thesis action research project

- Der Ansatz der Aktionsforschung (v.a. die Grundlagenforschung von Coghlan und Brannick zur Aktionsforschung in der eigenen Organisation) hat sich im (management-) praktischen Anwendungsfall der Leitbild-Entwicklung (i.e.S.) der Vollzugsstelle ZIVI als theoretisch klärend und praktisch relevant erwiesen.

Für das Lernen über das Lernen in einer Leitbild-Entwicklung auf den Ebenen der 1., 2. und 3. Person war der Ansatz *per se* ein relevanter Referenzpunkt für die Prozessgestaltung und die Prozessdurchführung.

Die Prozessgestaltung für das hier diskutierte Projekt konnte sich vor allem an drei Theorien orientieren:

- Am Kontinuum zum Fokus des researchers und des Systems (s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 5). Dabei erwiesen sich insbesondere die Verortung des Quadrant 2-Ansatzes (organisational development research: internal consulting) im Kontinuum und die Diskussion zu diesem Ansatz als klärend und relevant.
- An den von Beckhard beschriebenen Phasen für den Prozess der Aktionsforschung: *determining the need for change, defining the future state, assessing the present in terms of the future to determine the work to be done* und *managing the transition* (s. oben, Kapitel 1.5.2).
- Am Prozesszyklus der Aktionsforschung: *pre-step context, pre-step purpose, constructing, planning action, taking action, evaluating action* (s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 3) und den drei Reflexionsebenen Inhalt, Prozess und Vorstellungen/Erwartungen (s. oben Kapitel 1.2.5 und Abb. 4).
- Aus Sicht des konkreten Anwendungsfalls und aus Ergebnissicht ist der Ansatz erfolgreich einsetzbar.

Ein direkter Vergleich zum (traditionellen) Berater-Ansatz ist mangels eines gleichzeitig durchgeführten Parallelprozesses nicht möglich. Starke Indizien für Vorteile des Ansatzes der Aktionsforschung sind: *ownership* der Teilnehmenden unmittelbar für Inhalt und Prozess; Verankerung des normativen Managements auf allen Ebenen der Linienorganisation; kurze Projektdauer und tiefe Projektkosten.

Literaturverzeichnis

- Coghlan, D. (2011). Organization development and action research. Then and now. In D. Boje, B. Burnes & J. Hassard (Hrsg.), *The Routledge Companion to Organizational Change* (S. 45-58). London: Routledge.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization* (4. Aufl.). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications Ltd.
- Dierkes, M., Hoffmann, U. & Marz, L. (1992). *Leitbild und Technik. Zur Genese und Steuerung technischer Innovationen*. Berlin: edition sigma.
- Dierkes, M. & Marz, L. (1998). Lernkonventionen und Leitbilder: Zum Organisationslernen in Krisen. *Schriftenreihe der Abteilung „Organisation und Technikgenese“ des Forschungsschwerpunktes Technik - Arbeit - Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*, FS 98-101.
URL: <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/1998/ii98-103.pdf>, abgerufen am 27.10.2018.
- Dittrich, E. (1962). Raumordnung und Leitbild. *Schriftenreihe des Instituts für Städtebau, Raumplanung und Raumordnung an der Technischen Hochschule Wien*, Heft 2, 5.
- Evers, A. & Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich soziale Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven* (S. 103-128). Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gisel, K. (2007). *Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glänzel, G. & Schmitz, B. (2012). Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall? In H. Anheiner, A. Schröer & V. Then (Hrsg.), *Soziale Investitionen – Interdisziplinäre Perspektiven* (S. 181-203). Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunwald, K. & Ross P. (2018). Governance in der sozialen Arbeit. Dilemmatamanagement als Ansatz des Managements hybrider Organisationen. In L. Kohlhoff & K. Grunwald (Hrsg.), *Aktuelle Diskurse in der Sozialwissenschaft I* (S. 165-181). Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hämel, K. (2010). *Öffnung und Engagement. Altenpflegeheime zwischen staatlicher Regulierung, Wettbewerb und zivilgesellschaftlicher Einbettung*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB (Hrsg.) (2013). *HERMES 5 Projektmanagementmethode für alle Projekte. Referenzhandbuch*. Bern: Buchpublikationen BBL.
- Jann, W. & Wegrich, K. (2004). Governance und Verwaltungspolitik: Leitbilder und Reformkonzepte. In A. Benz & N. Dose, *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2. Aufl., S. 176-200). Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Joerger, G. (1997). Leitbilder für Personal und Management. *Verwaltung und Management*, 3. Jg (1997), Heft 6, 342-347.
- Kreuzer, K. & Jacobs, C. (forthcoming). When mission is mission-critical – Towards strategic mission management in hybrid organisations. In C. Rochester & D. Billis (eds.) (forthcoming), *Handbook of Hybrid Organizations*. London: E. Elgar.

Meynhardt, T., Neumann, P. & Christiadl, F. (2018). Sinn für das Gemeinwohl. *Harvard Business manager*, 3/2018, 66-71.

Nagel, E. & Bürkler, P. (2016). Veränderungsmanagement. In A. Bergmann, D. Giaouque, D. Kettiger, A. Lienhard, E. Nagel, A. Ritz & R. Steiner (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 697-733). Zürich: WEKA Business Media AG.

Nolte, R. & Zimmermann, S. (2015). *Managementwissen für eine innovative und lernende öffentliche Verwaltung. Grundlagen eines wirkungsorientierten, kreativen und ganzheitlichen Verwaltungsmanagements*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Pundt, A. & Nerding F. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 27-46). Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

Schulz, A. (2010). *Organisationen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft. Arbeitsmarktförderung von Langzeitarbeitslosen im Deutschen Caritasverband*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schütz, G. (2012). Behördenleitbilder – eine überholte Modeerscheinung? *Verwaltungsmanagement Fachzeitschrift des REFA-Bundesverbandes*, Vol. 1/2012, 16-18.

Sigl-Kiener, I. (1960). *Über die individuelle Konfiguration des Leitbildes*. München: Eigenverlag.

Stöbe, S. (1995). Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung – Leitbilder als Instrument einer Modernisierungsstrategie. In F. Behrens, R. Heinze, J. Hilbert, S. Stöbe & E. Walsken (Hrsg.), *Den Staat neu denken: Reformperspektiven für die Landesverwaltungen* (S. 129-141). Wiesbaden: Ed. Sigma.

URL: <http://www.iat.eu/aktuell/veroeff/ds/stoebe.pdf>, abgerufen am 27.10.2018.

Thom, N. & Ritz, A. (2017). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wyser, C. (2013). Ethik im öffentlichen Dienst. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel & F. Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 539-556). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Wasel, W. & Haas, H.-S. (2012). Hybride Organisationen – Antworten auf Markt und Inklusion. *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, (92), 586-593.

Rechtsquellenverzeichnis

BV. *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999*, SR 101

RVOV. *Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung vom 25. November 1998*, SR 172.010.1

ZDG. *Bundesgesetz über den zivilen Ersatzdienst (Zivildienst) vom 6. Oktober 1995*, SR 824.0

Selbständigkeitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.»

Tschingel ob Gunten, 30. Oktober 2018

Christoph Hartmann

Über den Autor

Christoph Hartmann, geboren am 13. Juni 1967, von Wetzikon (ZH) ist seit dem 1. August 2013 Leiter Zivildienst und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Vollzugsstelle für den Zivildienst ZIVI im Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF.

Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich (lic.iur./MLaw; 1995) und Internationale und Europäische Sicherheitspolitik an der Universität Genf und am Genfer Zentrum für Sicherheitspolitik (Master of Advanced Studies in International and European Security; 2013). Er leistete Militärdienst als Funkoffizier im Grad eines Oberleutnants in einer Mobilien Fliegerfunke Kompanie der Luftwaffe.

Er arbeitet während und nach dem Jurastudium als Rechtsberater für verschiedene anerkannte Schweizer Flüchtlingshilfswerke im Asyl- und Flüchtlingsbereich. Anschliessend war er während 16 Jahren als Delegierter des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) in verschiedenen Programm- und Managementfunktionen (zuletzt sechs Jahre als Delegationschef) in Krisen- und Konfliktgebieten in Südost- und Zentralasien, in Ost- und Westafrika sowie auf dem Balkan und am IKRK-Sitz in Genf tätig.

Christoph Hartmann ist seit 2005 verheiratet mit Thandar Swe Hartmann, selbstständige Bekleidungsgestalterin EFZ. Sie wohnen am Thunersee in Tschingel ob Gunten (BE).