

## Frage 1: Was ist unsere Mission?

**Peter F. Drucker**

- Was ist unsere gegenwärtige Mission?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?
- Welche Chancen bieten sich uns?
- Muss unser Auftrag neu überdacht werden?



Jede Institution im sozialen Sektor dient der Aufgabe, etwas zu bewegen, sowohl im Leben des Einzelnen als auch in der Gesellschaft. Etwas zu bewegen, das ist die Mission – der Sinn und Zweck der Organisation und der Grund ihres Daseins. Jede der mehr als eine Million gemeinnütziger Organisationen in den Vereinigten Staaten mag eine sehr unterschiedliche Mission haben, aber das Leben der Menschen zu verändern, sind dabei immer Ausgangspunkt und Ziel. Eine Mission kann nicht unpersönlich sein; sie muss eine tiefe Bedeutung haben, etwas sein, woran Sie glauben – etwas, von dem Sie wissen, dass es richtig ist. Eine grundlegende Führungsverantwortung ist es, sicherzustellen, dass jeder die Mission kennt, sie versteht und sie lebt.

Vor vielen Jahren setzte ich mich mit den Verwaltern eines größeren Krankenhauses zusammen, um die Mission der Notaufnahme zu durchdenken. Wie es die meisten Krankenhausverwalter tun, begannen sie mit der Feststellung: »Unsere Mission ist die Gesundheitsfürsorge.« Und das ist die falsche Definition. Das Krankenhaus kümmert sich nicht um die Gesundheit; das Krankenhaus kümmert sich um Krankheit. Wir brauchten eine lange Zeit, bis wir auf eine sehr einfache und (wie die meisten Leute dachten) allzu offensichtliche Aussage kamen, nämlich dass es die Notaufnahme gab, *um den Betroffenen Sicherheit zu geben*. Um diese Aufgabe gut zu erfüllen, musste man wissen, was wirklich los war. Und, zur Überraschung von Ärzten und Pflegepersonal, war die Aufgabe einer guten Notaufnahme in ihrer Gemeinde, acht von zehn Leuten zu sagen, dass eine Mütze Schlaf die beste Medizin

für sie sei. »Ihre Nerven sind ein wenig überspannt. Oder: Das Baby hat Durchfall. Ja, das Kind hat Krämpfe, aber es ist nichts wirklich Ernstes.« Die Ärzte und Pfleger gaben Sicherheit.

Als wir das erarbeitet hatten, klang es erschreckend einleuchtend. Die Umsetzung der Mission in effizientes Handeln bedeutete, dass sich qualifiziertes Personal umgehend um die Patienten kümmerte, die die Notaufnahme aufsuchten. Das oberste Ziel lautete demnach, sich unverzüglich um jeden zu kümmern: weil dies die einzige Möglichkeit ist, Sicherheit zu geben.

## **Es sollte auf ein T-Shirt passen**

Die effektive Bekundung einer Mission, das Leitbild, ist kurz und klar umrissen. Es sollte auf ein T-Shirt passen. Das Leitbild sagt, warum Sie das tun, was Sie tun, nicht, mit welchen Mitteln Sie es tun. Die Mission ist umfassend und dauerhaft, sie bringt Sie dazu, jetzt die richtigen Dinge zu tun und leitet Sie in die Zukunft, so dass jeder in der Organisation sagen kann: »Was ich tue, trägt zur Erreichung des Ziels bei.« Also muss dieses Ziel eindeutig sein, und es muss inspirieren. Jedes Vorstandsmitglied, jeder Ehrenamtliche, jeder Mitarbeiter muss in der Lage sein, die Mission zu verstehen und zu unterstützen: »Ja. Das ist etwas, weswegen ich in Erinnerung bleiben möchte.«

Damit eine Mission wirkungsvoll ist, müssen Chancen, Kompetenzen und Engagement darauf abgestimmt sein. Jedes gute Leitbild spiegelt alle drei Komponenten

wider. Man schaut zuerst auf die äußere Umgebung. Die Organisation, die innen beginnt und dann versucht, Orte zu finden, wohin sie ihre Hilfsmittel geben kann, wird sich selbst verschwenden. Vor allem wird sie sich auf das Gestern konzentrieren. Demografien verändern sich. Bedürfnisse wandeln sich. Man muss Tatsachen eruieren – Dinge, die bereits passiert sind –, die Herausforderungen und Chancen für die Organisation aufzeigen. Leadership hat keine Alternative, als die Zukunft zu antizipieren und zu versuchen, sie zu formen. Dabei sollte nicht vergessen werden, wo die eigenen Stärken und Kompetenzen liegen. Perfektion ist uns Sterblichen in diesen Dingen nicht gegeben, aber auch ohne göttliche Führung wird jeder selbst einzuschätzen wissen, wo die eigenen Chancen zu finden sind.

Schauen Sie auf den neuesten Stand der Technik, auf sich verändernde Bedingungen, auf den Wettbewerb, auf das Milieu der Mittelbeschaffung, auf Lücken, die geschlossen werden müssen. Das Krankenhaus wird keine Schuhe verkaufen, und es wird nicht in großem Umfang in die Erziehungsarbeit einsteigen. Es wird sich um die Kranken kümmern. Aber die genauen Zielvorgaben mögen sich ändern. Dinge, die von höchster Wichtigkeit sind, werden vielleicht jetzt gerade sekundär oder sehr bald völlig irrelevant. Mit den begrenzten Ressourcen, die Sie haben – und ich meine nicht nur Menschen und Geld, sondern auch Kompetenz – wo können Sie ansetzen und etwas in Bewegung bringen, einen Unterschied machen? Wo können Sie einen neuen Leistungsstandard setzen? Was ist für Ihr Engagement wirklich inspirierend?

## Grundsätzliche Entscheidungen treffen

Ein warnender Hinweis: *Ordnung Sie die Mission nie dem Gewinnstreben unter.* Wenn es günstige Gelegenheiten gibt, die aber die Integrität der Organisation bedrohen, müssen Sie nein sagen. Andernfalls verkaufen Sie Ihre Seele. Ich wohnte einer Diskussion in einem Museum bei, dem die Schenkung eines bedeutenden Kunstwerks angeboten worden war, allerdings zu Konditionen, auf die sich kein renommiertes Museum einlassen konnte. Und doch sagten einige Vorstandsmitglieder: »Lassen Sie uns die Schenkung annehmen. Wir können die Bedingungen irgendwann ändern.« – »Nein, das ist skrupellos!«, antworteten die anderen, und das Kuratorium geriet über das Thema in Streit. Schließlich kamen sie überein, dass sie zu viel verlieren würden, wenn sie, um einem Spender gefällig zu sein, Abstriche bei Ihren grundlegenden Prinzipien machten. Dem Museum entgingen ein paar sehr schöne Skulpturen, aber die innersten Werte hatten an erster Stelle zu stehen.

## Es immer wieder durchdenken

Was ist unsere Mission? Das ist die zentrale Frage, die beim gesamten Prozess der Selbsteinschätzung über allem steht. Schritt für Schritt werden Sie Probleme und Chancen analysieren, Ihre Kunden bestimmen, in Erfahrung bringen, worauf diese Wert legen und Ihre Ergebnisse definieren. Wenn es an der Zeit ist, den Aktionsplan zu

entwickeln, werden Sie alles, was Sie haben, mit der Mission abgleichen, um es zu bestätigen oder zu ändern.

Wenn Sie beginnen, denken Sie an diese wunderbare Aussage aus einer Predigt von John Donne, einem großen Dichter und religiösen Philosophen des 17. Jahrhunderts: »Beginne nie mit morgen, um die Ewigkeit zu erreichen. Die Ewigkeit wird nicht mit kleinen Schritten erreicht.« Wir beginnen auf lange Sicht, dann schalten wir zurück und fragen uns: Was tun wir heute? Der ultimative Test ist nicht die Schönheit des Leitbilds. Der ultimative Test ist Ihre Leistung.

## Anmerkung

Der vorangegangene Text stammt aus: Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999, SAT2, S.14–16).

## Frage 1: Was ist unsere Mission?

**Jim Collins**

Was ist unsere Mission? Solch eine einfache Frage – aber sie trifft genau ins Zentrum der grundlegenden Spannung in jeder großen Institution: dem dynamischen Wechselspiel von Beständigkeit und Wandel. Es ist für jede wirklich großartige Institution typisch, das Wesentliche zu bewahren und doch Fortschritt anzuregen. Auf der einen Seite wird sie von grundsätzlichen Werten und Zielsetzungen geleitet – einer Kernmission, die sich im Laufe der Zeit wenig oder gar nicht verändert; und auf der anderen Seite regt sie zum Fortschritt an: Veränderung, Verbesserung, Innovation, Erneuerung. Der Kernauftrag bleibt bestehen, während Handlungsabläufe, kulturelle Normen, Strategien, Taktiken, Prozesse, Strukturen und Methoden sich als Antwort auf sich verändernde Realitäten kontinuierlich verändern. Tatsächlich besteht das große Paradox der Veränderung darin, dass die Organisationen, die sich am besten an die sich wandelnde Welt anpassen, zuerst und vor allem wissen, was sich *nicht* verändern sollten; sie haben fest verankerte Leitlinien, um die herum alles andere leichter verändert werden kann.

Sie kennen den Unterschied zwischen dem, was wirklich heilig ist und was nicht, zwischen dem, was nie verändert werden und dem, was immer offen für Veränderung sein sollte, zwischen dem, »wofür wir stehen« und dem, »wie wir die Dinge tun«.

Die besten Universitäten wissen zum Beispiel, dass das Ideal der Freiheit von Forschung und Lehre als leitender Grundsatz intakt bleiben muss, während die Betriebspraxis der Beschäftigungsdauer unvermeidlich Wandel und Neuregelung durchläuft. Die beständigen Kirchen verstehen, dass die Kerngedanken der Religion unveränderlich sein müssen, während die spezifischen Praktiken und Örtlichkeiten des Gottesdienstes sich als Antwort auf die Realitäten jüngerer Generationen verändern.

Die Mission, so wie Drucker sie verstand, das ist der Leim, der eine Organisation zusammenhält, wenn sie expandiert, dezentralisiert, globalisiert und Vielfältigkeit erlangt. Denken Sie an die Prinzipien des Judentums, die das jüdische Volk über die Jahrhunderte hinweg zusammenhielten ohne ein Heimatland, selbst als es in alle Winde in der Diaspora verstreut war. Oder denken Sie an die Wahrheiten, die in der US-amerikanischen Unabhängigkeitserklärung als selbstverständlich zum Ausdruck gebracht werden, oder an die beständigen Ideale der wissenschaftlichen Gemeinschaft, die Wissenschaftler aller Nationen verbinden mit dem gemeinsamen Ziel fortschreitender Erkenntnis.

Ihr Kernauftrag bietet Führung, nicht nur hinsichtlich dessen, was zu tun ist, sondern genauso hinsichtlich dessen, was *nicht* zu tun ist. Führungspersönlichkeiten im sozialen Sektor sind stolz darauf, »etwas Gutes« für die Welt zu tun, aber von größtmöglichem Nutzen zu sein, erfordert eine grimmige Konzentration darauf, Gutes *nur* dann zu tun, wenn es zu Ihrer Mission passt. Um das meiste Gute zu tun, muss das Drängen hin zu Streuverlusten mit

einem klaren Nein beantwortet werden und die Disziplin aufgebracht werden, mit etwas aufzuhören, das nicht zur Mission passt. Als Frances Hesselbein die US-amerikanischen Pfadfinderinnen (Girl Scouts of the USA) leitete, wiederholte sie immer wieder ein simples Mantra: »Wir sind nur aus einem Grund hier: einem Mädchen dabei zu helfen, seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen.« Unbeirrt steuerte sie die Pfadfinderinnen in Richtung der Aktivitäten – und nur der Aktivitäten – die dabei auf einzigartige und bedeutsame Weise von Wert für die Mitglieder sein konnten. Als eine Wohltätigkeitsorganisation die »Girl Scouts of the USA« zum Partner gewinnen wollte und sich ausmalte, wie ein Heer von lächelnden Mädchen von Haus zu Haus ziehen würde, um für die gute Sache zu werben, lobte Hesselbein deren Wunsch, etwas zu bewegen, lehnte aber höflich und bestimmt ab. Nur weil etwas eine »einmalige Gelegenheit« ist – selbst eine einmalige Gelegenheit der Mittelbeschaffung –, ist das nur eine Tat-sache, nicht notwendigerweise ein Grund zum Handeln. Wenn eine großartige Gelegenheit nicht zu dem Auftrag Ihrer Organisation passt, dann muss die Antwort lauten: »Nein, danke.«

Die Frage nach dem Auftrag, nach der Mission ist womöglich noch wichtiger geworden, seit unsere Welt immer unruhiger wird und sich immer mehr aufzulösen scheint. Egal, wie sehr die Welt sich verändert, die Menschen haben immer noch das elementare Bedürfnis, ein Teil von etwas zu sein, auf das sie stolz sein können. Sie haben ein elementares Bedürfnis nach Leitwerten und Zielen, die ihrem Leben und ihrer Arbeit Sinn geben. Sie haben ein grundlegendes Bedürfnis danach, mit anderen

Menschen in Verbindung zu treten und mit ihnen das gemeinsame Band von Überzeugungen und Sehnsüchten zu teilen. Sie haben ein verzweifeltes Bedürfnis nach einer Lebensanschauung, die sie leitet, nach einem Leuchtfeuer auf dem Berg, das in dunklen und unruhigen Zeiten in Sicht bleibt. Mehr als jemals zuvor in der Vergangenheit werden die Menschen in ihrem Handeln Selbstständigkeit einfordern – Freiheit plus Verantwortung – und gleichzeitig fordern, dass die Organisationen, denen sie angehören, für etwas *stehen*.

