

Erklärungsnotstand

Als ich neulich die neue Software für meinen Palm Handheld Computer installierte, wurde ich elektronisch aufgefordert, mein persönliches Mission Statement, also mein Leitbild einzugeben. Irritiert fragte ich mich, ob mein Palm zukünftig die Eingabe aller Termine blockiert, die nicht mit dem Leitbild kompatibel sind.

Mag die Erstellung des persönlichen Leitbildes noch ungewöhnlich erscheinen – in Organisationen zählt ein Leitbild längst zum Alltag. Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten und Krankenhäuser bieten ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten einen Wertekanon an, der Orientierung in der alltäglichen organisatorischen Unübersichtlichkeit bieten soll. IBM präsentiert ein Leitbild, das den Dienst am Kunden, die Verpflichtung gegenüber Aktionären, ein faires Verhalten gegenüber Lieferanten und die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft verkündet. Und der technologische Gemischtwarenladen 3M proklamiert als gemeinsame Werte im Unternehmen absolute Integrität, die Achtung vor individueller Initiative, die Toleranz gegenüber Fehlern „in bester Absicht“ und qualitativ hochwertige und zuverlässige Produkte.

Warum sind Leitbilder so populär? Weil Organisationen ihre Mitarbeiter permanent mit widersprüchlichsten Ansprüchen konfrontieren: Auf der einen Seite sollen Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“ innerhalb des Unternehmens konkurrieren, auf der anderen Seite sollen sie alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Einerseits wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie ihren eigenen Weg gehen, andererseits sollen sie das Gesamtziel des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren. Es soll

Leitbilder eignen sich nicht für konkrete Handlungsanweisungen.

für Querdenker mit ihrer Kreativität und Flexibilität Platz sein, aber gleichzeitig sollen die Ressourcen des Unternehmens möglichst effektiv eingesetzt werden. Angesichts dieser alltäglich empfundenen Widersprüchlichkeit versprechen Leitbilder Orientierung. Leitbilder präsentieren eine schöne Welt, die sich in angenehmer Weise von der bitteren Realität der alltäglichen organisatorischen Praxis abhebt.

Die Krux ist, dass Leitbilder so abstrakt formuliert sind, dass sie sich nicht als Grundlage für konkrete Hand-

lungsempfehlungen eignen. Leitbilder und Handlungsanweisungen verhalten sich zueinander wie die beiden Arme einer Küchenwaage: Je allgemeiner ein Leitbild und der Wertekatalog einer Organisation formuliert sind, desto weniger können Mitarbeiter daraus ableiten, wie sie sich konkret verhalten sollen. Doch umso stärker ein Leitbild konkrete Handlungsanweisungen gibt, desto weniger integrierend kann es wirken, dringen die Widersprüchlichkeiten an die Oberfläche und ähneln das Leitbild Anweisungen und Regeln.

Leitbilder scheinen die Ab-lagefläche für alle nicht-ökonomischen Ansprüche zu sein. Ansprüche, die von außen an eine Organisation herangetragen werden. Ein Unternehmen, das zum einzigen Ziel Profit erklärt, gerät auch in einer Marktwirtschaft in einen Rechtfertigungsnotstand. Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, das sie täglich acht, neun oder zehn Stunden nicht allein für den schnöden Mammon aufwenden, sondern Teil einer größeren Sache sind. Kunden lassen sich besser binden, wenn man ihnen vermittelt, dass sie nicht gemolken werden, sondern im Mittelpunkt des Unternehmens stehen.

Die Erstellung des Leitbildes ist schwierig. Schließlich darf das Leitbild nicht verstauben und nicht zu häufig wechseln. Und keinesfalls darf das Leitbild zu weit von in der Gesellschaft gehandelten Werten abweichen. Man stelle sich nur ein Leitbild vor, das trotz der demokratischen Grundstimmung eine autoritäre Führung für das Unternehmen fordert. Und noch etwas Entscheidendes: Das Leitbild darf keine billige Kopie des Wertekatalogs eines anderen Unternehmens sein.

Leitbilderstellung ist deshalb immer eine Gradwanderung zwischen den Polen und ein aufwändiger Prozess, der sich nicht standardisieren lässt – weder beim Organisationsleitbild noch bei der Erstellung des persönlichen Leitbildes. Es ist also unwahrscheinlich, dass mich in der nächste Version des Palm-Computers eine Programmierweiterung automatisch nach fünf Jahren zur Erneuerung meines Mission Statements auffordert und der Computer einen Warnhinweis gibt, wenn sich mein persönliches Leitbild zu stark dem Leitbild anderer Palm-Besitzer ähnelt.



Dr. Stefan Kühl, Organisationsberater, Dozent und Buchautor, stefankuehl@metaplan.com