

Leitbilder: Zu schön, um wahr zu sein

Von Karolina Frenzel

Wir sind experimentierfreudig und ermutigen phantasievolles Denken. Mit Kreativität und Risikofreude sorgen wir für ein Umfeld, in dem gute Ideen schnell umgesetzt werden können. Dabei fördern wir auch die Ideen anderer.“ Was hier beispielsweise die Firma Siemens im Internet als einen ihrer Leitsätze publik macht, findet sich ganz ähnlich auch in der niedergeschriebenen Philosophie anderer Firmen. In solchen Unternehmen zu arbeiten, muss ja eine helle Freude sein! Die Frage ist allerdings, was wirklich passiert, wenn Mitarbeiter ihre Risikofreudigkeit ausleben, was sie erleben, wenn sie eine Idee unbürokratisch in die Tat umsetzen wollen. Hoffentlich das, was als nächstes im Leitbild steht: „Wir führen durch Vertrauen und geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen möglichst großen Entscheidungsspielraum. Wir treiben notwendige Veränderungen mutig und entschlossen voran.“

Fast alle größeren Unternehmen haben in den letzten Jahren ein Leitbild festgeschrieben. Kritiker sehen darin eine bloße Modeerscheinung. Aber hinter dem Trend zum Leitbild steht doch wohl eine richtige Intuition: Unternehmen sind Gemeinschaften, und die brauchen eine gemeinsame Orientierung für den Umgang miteinander und mit anderen, Werte und Ziele, die über die Trivialitäten wie Produzieren und Gewinn

erzielen hinausgehen. Ein gutes Leitbild gibt Antwort auf die zentrale Kulturfrage: Was ist uns – im Unterschied zu anderen – besonders wichtig und wertvoll? Eine Unternehmensführung, die so etwas ausdrücklich festgehalten wissen will, gibt ein Bekenntnis ab und geht gleichzeitig ein hohes Risiko ein: Einmal ausgesprochen, müssen sich Wertekanon und Identitätsangebot auch an der Realität messen lassen. Deshalb gilt als oberste Regel für das Management, das sich zur Etablierung eines Unternehmensleitbildes entschließt: Entweder ganz oder gar nicht! Unternehmen, die wollen, dass das Leitbild den Mitarbeitern tatsächlich Orientierung und Identifikation bietet, sollten deshalb einige Gebote beachten: Natürlich ist es auch Aufgabe eines Leitbilds, die Vorstellungskraft dafür zu stärken, was im Unternehmen anders werden könnte. Aber Leitsatzformulierungen, die dem Erwünschten weitaus näher kommen als dem Erlebten, signalisieren: Das Tagesgeschäft hat seine eigenen Regeln! Damit verbunden ist die Botschaft, dass es den Mitarbeitern überlassen bleiben soll, diese Paradoxie im täglichen Motivations-Spagat auszuhalten.

Leitbilder sind ein Baustein der internen Kommunikation. Ein auf Customer/Investor-Relation-

ship getrimmter Image-Aufheller wird von den Menschen im Unternehmen bestenfalls mit Gleichgültigkeit gestraft. Leitbilder müssen individuell sein. Sie sollen nicht nur darstellen, was das Unternehmen auch kann, sondern zeigen, was es besonders gut vermag und einzigartig macht. Wenn ein Unternehmen die Trampelpfade der eigenen Kultur mit der Blaupause einer fiktiven Landkarte überdeckt, vergräbt es die Chance auf Orientierung im Hier und Jetzt, ohne die eine Ausrichtung auf ein angestrebtes Dort und Dann unmöglich ist. Leitbilder brauchen Verbindlichkeit. Etwas zu formulieren, auf das sich die Mitarbeiter nicht selbstbewusst berufen können, erzeugt nur Frustration und Vertrauensverlust. Leitbildentwicklung, wenn sie denn einen Sinn haben soll, heißt also Organisationsentwicklung. Nach Fertigstellung des Leitbildes breitet sich bei den Auftraggebern aber oft schon zufriedene Erschöpfung aus. Ihrem „was haben wir uns Mühe gegeben!“ ist entgegenzuhalten, dass die Arbeit mit der Formulierung des Leitbildes nicht endet, sondern erst richtig beginnt.

Die Autorin ist Beraterin bei System + Kommunikation in München

