

Instrumente zur Führung, Vertrauens- bildung und Mitarbeiterorientierung

Vom Leitbild zum Zielbild

Jede größere Veränderung im Unternehmen zeigt es, und in der aktuellen Aufarbeitung der Wirtschaftskrise wird es umso deutlicher: Leitbilder spielen in den Köpfen von Topmanagern und Mitarbeitern nur selten eine Rolle. Damit versagt ein Instrument gerade zu einer Zeit, in der in besonderem Maße Verhaltenssteuerung, Vertrauensbildung und Mitarbeiterorientierung notwendig wären. Die Gründe hierfür sind nicht in der Umsetzungsqualität von Leitbildern oder im regelmäßigen Desinteresse seitens der Unternehmensleitung zu sehen. Leitbilder in der klassischen Form können nicht anders, schreibt Thomas Stach, als keine Relevanz zu haben. Die Alternative sind aus seiner Sicht Zielbilder.

Thomas Stach,
Diplom-Volkswirt, ist
Geschäftsführer der
Stach's Kommunikation &
Management GmbH
in Frankfurt am Main.



Eigentlich sollte die gegenwärtige Krise auch Anlass dafür sein, dass sich Unternehmen und Organisationen über Werte und Regeln der Zusammenarbeit und ihre gemeinsamen Ziele verständigen. Nicht nur Absatzzahlen und Geschäftsmodelle sind im Zuge der Krise abgestürzt, sondern auch Managern wurde das Vertrauen in ihre Handlungsfähigkeit entzogen. Die Krise hat Erwartungen an die Führungsqualität und Hoffnungen auf einen Wertewandel ausgelöst. Sie hat dafür gesorgt, dass die vielen internen Scheinwelten einer leitbildgestützten Wertorientierung kräftig ins Wanken geraten sind. Doch während Anleger, Gesellschafter und Mitarbeiter die Folgen von Wertverlusten, Personalabbau und Rezession zu spüren bekommen, herrschen auf Unternehmensseite noch zu oft Sprach- und Ratlosigkeit.

Leitbilder im Standardrepertoire

Für die Studie, die Stach's in den Jahren 2008/2009 durchführte, wurden 56 Leitbilder der ertragsstärksten Unternehmen ausgesucht. Mindestens 69 Prozent dieser Unternehmen besitzen ein Leitbild. Somit ist dieses Instrument mit seinen unterschiedlichen Interpretationen und Ausprägungen fast schon die Regel. Leitbilder gehören also zum Standardrepertoire der Kommunikations- und Personalpolitik. Ein Unternehmen muss sich fast schon rechtfertigen, wenn es ein solches Instrument nicht einführen will.

Eine genauere Betrachtung der zeitlichen Entstehung der Leitbilder ließ Wellenbewegungen erkennen. Diese korrelieren sehr stark mit den gesamtwirtschaftlichen Konjunkturverläufen. Geht es wirtschaftlich aufwärts, steigt auch die Zahl der Leitbildentwicklungen. In

wirtschaftlich schlechten Zeiten – also dann, wenn der Orientierungs- und Mobilisierungsbedarf tendenziell am größten ist – gehen das Interesse und die Umsetzungsbereitschaft stark zurück.

Dies führt in Wachstumsphasen reinweise zu schillernden Schein- und Parallelwelten der internen Personalkommunikation. Diese brechen so schnell in sich zusammen, wie in Krisenzeiten plötzlich andere Maßstäbe gelten. Es ist diese Praxis, die das Leitbild schon im Ansatz unglaublich macht und in die Nähe der ‚Schönwetter-Maßnahmen‘ rückt.

Die meisten Leitbilder wären aber auch gar nicht geeignet, in Veränderungsprozessen herangezogen zu werden. In 77 Prozent der Leitbilder findet Wandel nicht statt – weder als Thema noch als aktiv benannte Herausforderung. Wird Wandel doch thematisiert, geschieht dies zumeist in sehr vager bis trivialer Form („Wandel als Chance...“). Das gilt im Übrigen auch für die thematisierten Kontextbezüge zur Gesellschaft, zum Kunden oder zur Umwelt.

Hinzu kommt, dass Leitbilder mehrheitlich den Status quo festschreiben, anstatt eine motivierende Zukunftsperspektive zu skizzieren. So beschreiben 68 Prozent der Unternehmen in ihren Leitbildern sogar ausschließlich den Ist-Zustand. Leitbilder sind demnach eine Momentaufnahme mit einer extrem kurzen Halbwertszeit, je nachdem, wie schnell sich das Marktumfeld ändert oder die nächste Restrukturierung ansteht.

In diesem Zusammenhang sind noch zwei andere Aspekte interessant: Das durchschnittliche Leitbild der untersuchten Unternehmen ist sechs Jahre jung. Bei mehr als 75 Prozent hat es seitdem auch keine Veränderungen erfahren. Aber lässt sich ein Leitbild im hergebrachten Sinn

Sind Leitbilder nur etwas für konjunkturell gute Zeiten? In Krisenzeiten zeigt sich schnell, was gut gemeinte Vorsätze wert sind.

überhaupt anpassen oder überarbeiten? Immerhin sind über die Hälfte der Leitbilder allgemeine Beschreibungen ohne konkreten Fakten- und Geschäftsbezug. Sie passen also immer oder nie. Die Mitarbeiter erleben: Wenn es darauf ankommt, gilt und funktioniert es nicht mehr.

Auch die wenigen Leitbilder, die bereits eine Überarbeitung erfahren haben, sind danach immer noch knapp zur Hälfte allgemein verfasst. Es ist der Ansatz des Leitbildes, der hier limitierend wirkt und kaum konkrete, auf eine Situation anwendbare Ergebnisse hervorbringt. Zwar werden sehr oft in den Diskussionen oder Workshops eines Leitbildprozesses die Umfeldbedingungen und die Unternehmenssituation beleuchtet, allerdings gelingt die Übertragung nicht. Damit bleiben die Hintergründe denen vorbehalten, die unmittelbar in den Prozess involviert waren – hingegen nur solange sie dem Unternehmen angehören.

Es muss top-down beginnen

Leitbilder entstehen in 75 Prozent der Fälle top-down. Die Geschäftsführung definiert, verabschiedet und bestimmt die Einführung. Wir kennen Vorstände, bei denen dieser Prozess im Rahmen einer Vorstandssitzung innerhalb einer halben Stunde erledigt wurde. Wenn ein Unternehmen sich dagegen entschließt, ein Leitbild in einem Bottom-up-Verfahren und mit breiter Mitarbeiterpartizipation einzuführen, ergibt die Untersuchung einen überdurchschnittlich hohen Anteil an klassischen, sehr allgemein gehaltenen Leitbildern (wenngleich mit einem höheren Anteil an Zukunftsbezug).

Das Ergebnis ist keine Überraschung, sondern zwangsläufig. Es gibt keine Alternative zum Top-down-Prozess. Es obliegt der Unternehmensleitung, die Ziele, die wesentlichen Inhalte und den gewollten Konkretisierungs- sowie Partizipationsgrad vorzubestimmen. Alles andere wäre eine Verwischung von Verantwortung, eine Überforderung der Mitarbeiter und eine Vorprogrammierung von austauschbaren Inhalten und unerfüllten Erwartungen.

Der Umstand, dass in zahlreichen Fällen dennoch ein praxisuntaugliches Leitbild entsteht, ist nicht dem Verfahrensprinzip anzulasten. Vielmehr zeigen sich



auch hier die prinzipiellen Grenzen des Ansatzes. Legitimation erfahren Leitbilder nur durch Partizipation. Es gibt keine Organisation, in der Menschen auf Dauer von oben oktroyierte Verhaltensnormen akzeptieren, erst recht nicht, wenn diese im Widerspruch zu allgemeinen gesellschaftlichen Normen des privaten und öffentlichen Lebens stehen. Daran ändert auch nicht, dass 69 Prozent der Unternehmen für ihre Ansprache im Leitbild das „Wir“ wählen. Das Leitbild trägt dieses Dilemma in sich.

Plädoyer für Neuanfang

Das Leitbild klassischer Prägung sollte daher ausgedient haben. Die Hinweise sind eindeutig, dass Unternehmen mit ihren Leitbildprozessen nicht mehr so wie bisher weitermachen wollen. Es hat eine Suche nach der richtigen Formel, dem wirkungsvollsten und effizientesten Ansatz eingesetzt. Immer öfter werden die Grundsätze der Unternehmensphilosophie, Vision-Mission-Statements, Unternehmenskodizes oder Führungsleitlinien (alles übliche Bezeichnungen) mit Governance-Regeln und operativen Handlungsanweisungen verknüpft.

Hilft dies weiter? Unser subjektiver Eindruck vor dem Hintergrund der Studie ist, dass auf Nachfrage oft genug ein Unbehagen und ein distanzierender Umgang auch mit diesen Leitbildern im Unternehmen vorherrschen. Mehrfach galt die Anweisung, das Leitbild nicht an Externe herauszugeben. Zum Teil war es schwierig, jemanden zu finden, der überhaupt noch mit der Leitbildthematik befasst war (zumal von der Personalabteilung über die Unternehmenskommunikation bis zur Konzernentwicklung die unterschiedlichsten Stellen als verantwortlich genannt wurden). Nicht selten arbeiten die Mitarbeiter, die genauere Auskunft zu dem Leitbild geben könnten, nicht mehr im Unternehmen. Was übrig blieb, sind die noch vorhandenen statischen Leitbildpublikationen. Eine reflektierte Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen, den

Managementmaßnahmen zur Zielerreichung sowie dem Unternehmenskontext blieb in der Regel aus.

Natürlich kann versucht werden, diese Irrelevanz des Leitbildes abzumildern oder ihm neue Vitalität einzuhauchen, zum Beispiel indem es als Führungsinstrument gesetzt wird und eine geschlossene Programmatik aus aktueller Positionierung (Vision), Strategie (Mission) und dem erwarteten individuellen Verhalten (Rolle) entwirft. Es mag gelingen, hierüber die Wertvorstellungen der Menschen, Gruppen und des Managements eines Unternehmens abzubilden, wenn auch die gewachsenen Einstellungen und Traditionen analysiert und einbezogen werden.

In der gängigen Literatur wird der Begriff vorsichtshalber sehr weit gefasst. Der „Große Brockhaus“ erklärt das Leitbild als „idealfhafte, richtungweisende Vorstellung“. Nach Heribert Meffert (2004) werden im Leitbild schlicht die normativen Grundhaltungen und Werte definiert. Ein Leitbild muss aber, um Relevanz für das Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter zu entfalten, einen unmittelbaren Bezug zum Arbeitsalltag aufweisen und mit dem persönlichen Erleben übereinstimmen. Die Hälfte der untersuchten Leitbilder beinhaltet zwar auch im weiteren Sinn betriebswirtschaftliche Aussagen. Diese bleiben jedoch häufig sehr allgemein gehalten, ohne dass sich direkt konkrete Handlungsweisen für Mitarbeiter daraus ableiten ließen.

Der Orientierungsansatz muss deshalb einen aktiven und nachvollziehbaren Beitrag für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg aufzeigen und nicht zuletzt die Ziele und Entscheidungsgrundlagen transparent und nachvollziehbar machen. Das Leitbild ist damit eindeutig überfordert.

Zielbild als Alternative

Der „Zielbildprozess“, der von Stach's zusammen mit der DekaBank entwickelt und erstmals angewandt wurde, ist die logische Konsequenz aus der Misere der Leit-

bilder. Er stellt keine zeitlose Beschreibung dar, was ein Unternehmen sein will, sondern leitet einen dynamischen und flexiblen Prozess ein, wie es seine Ziele erreichen wird. Vertrauen, maximale Transparenz, Ergebnisorientierung, Eigenverantwortung und Eigeninitiative bilden dafür die Grundlage. Ein weiter gefasster Werteset entwickelt sich über den Prozess.

Die Vorgehensweise ist einfach: Das von der Unternehmensleitung vorgegebene Zielbild definiert die bis zum Zeitpunkt X zu erreichenden Ziele und misst transparent für alle Mitarbeiter die Ergebnisfortschritte. Die ‚Messlatte‘ sind die vorgegebenen Geschäftsziele, der Exzellenzanspruch und andere messbare Ziele. Es wird also ein klarer Auftrag an alle formuliert, sich aktiv an der Zielerreichung zu beteiligen und an den Erfolgen und Leistungen messen zu lassen. Zu diesem Zielbild gehören nachprüfbar Aussagen zur Performance des Unternehmens, zum Selbstverständnis und Marktanspruch (auch als Arbeitgeber) sowie zu den strategischen und operativen Handlungsfeldern. Jede Abweichung vom Zielpfad muss gerechtfertigt werden. Fortschritte oder Rückschritte werden in einem bislang nicht gekannten Maße transparent gemacht und über Zielvereinbarungen weiterverfolgt. Handlungsbedarfe werden so offensichtlich, neue Initiativen oder eine intensivierte Leistungskultur begründen sich von selbst.

Das Zielbild ist temporär, das heißt, es gilt von vornherein nur für einen befristeten Zeitraum und wird im Fall von fundamentalen Veränderungen hinterfragt. Zu vorab definierten Zeitpunkten erfolgt eine kritische Überprüfung. Im Gegensatz zu Leitbildern sind Zielbilder also prozess- und maßnahmenorientiert. Die Partizipation für alle Mitarbeiter erfolgt in einer koordinierten und teamorientierten Erarbeitung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele. Das ist der damit verbundene Auftrag, der über Kampagnen, übergreifende Projekte oder Instrumente wie das Ideenmanagement gestützt werden kann.

Über den Basisset hinausgehende spezifische Werte werden über den Prozess definiert. Auch das gehört zum Auftrag. Es sind diejenigen Normen und Verhaltensregeln, die zum einen auf die Ziele bezogen sind und zum anderen die Zusammenarbeit optimieren. So werden auch vormals generische, allgemeine Werte hinterfragt und neu interpretiert.

HR sollte Initiative zeigen

Skeptische Leser mögen einwenden, dass Zielbilder kein Äquivalent für ein Leitbild darstellen. Ziele sollten immer als Teil der Unternehmenspolitik verstanden werden, die auf zuvor fest definierten Werten aufsetzen und diese nicht als Interpretationsgröße begreifen. Dies setzt jedoch voraus, dass die einmal aufgestellten Werte auf Dauer und jederzeit für ein Unternehmen Aktualität und Gültigkeit haben. Aber genau das blendet die Dynamik in der Entwicklung von Unternehmen und der Deutung von Werten aus. Ein Wandel würde eher verhindert als unterstützt. Im Zweifelsfall geht die inhaltliche Ziel- und Erfolgsorientierung vor. Mit dem Zielbild haben wir einen Ansatz, der Führungskräfte und Mitarbeiter in der praktischen Bewältigung von Change-Situationen tatsächlich unterstützt, die Steuerung erleichtert, Prozesse beschleunigt und – das ist unerlässlich – gerade wegen seiner Kopplung an Management- und Personalprozesse Akzeptanz in der Geschäftsführung findet.

Unternehmen verlieren dadurch nicht ihre Ideale. Sie gewinnen vielmehr Durchschlagskraft, Mobilisierungsfähigkeit und ein erfahrbares Wertegerüst. Es wird Zeit, sich mit der Neuausrichtung oder der Überarbeitung der bestehenden Leitbil-

der zu befassen. Jetzt ist sogar der perfekte Moment dazu. Die Krise markiert und legitimiert einen Zeitenwechsel. Der Status quo ante ist verloren. Identität und Kultur wurden nachhaltig beschädigt, weil Perspektiven, Lösungen und Richtungsvorgaben fehlten. Das viel beschworene Vertrauen in Modelle, Berater oder Produkte kommt weder durch Appelle zurück, noch kann man mit einem „Weiter so“ einen Personalumbau ohne Vertrauensverluste vermitteln.

Die Unternehmen müssen dokumentieren: Wir haben uns selbst in der Krise überprüft und können uns das Vertrauen erneut verdienen. Das ist die Form von Rechenschaft, die nahezu allen Unternehmen heute abverlangt wird. Es ist ein Wert an sich, diesen Vertrauensbeweis antreten zu wollen. Die künstlichen Wertewelten in den Unternehmen waren schon immer fragwürdig, jetzt sollten sie ausgedient haben. Einen Effekt wird die Krise sicherlich haben: Der Leistungsanspruch wird sich erhöhen, auch gegenüber jedem Mitarbeiter. Genauso gilt es für den Einzelnen deshalb, sich zu fragen, welchen Beitrag er als Führungskraft oder Mitarbeiter zur Krisenbewältigung und Zukunftsgestaltung leistet.

Dazu gehören Mut und Diskursbereitschaft. Hier liegt eine Chance für neue Formen der Partizipation, der zielgesteuerten Personalentwicklung und der internen Kommunikationskultur. Es ist Zeit, Leitbilder oder geplante Change-Projekte auf den Prüfstand zu stellen. Ich gebe zu, dass wir als Berater für Change, Personal- und Projektkommunikation selbst Leitbilder entwickelt und implementiert haben. Wir haben Prozesse der Restrukturierung und des Kultur- und Wertewandels konzipiert und um-

gesetzt. Wir haben dabei auch Leitbilder überarbeitet (oder verschwinden lassen, was übrigens deutlich schwieriger ist). Wir sind zu der Überzeugung gekommen, dass Leitbilder in ihrer bisherigen Form nicht in Unternehmen oder Organisationen gehören und dass stattdessen Zielbilder überfällig sind.

Summary

From the Mission Statement to a Statement of Objectives

Each major change in a company demonstrates this fact and coming to terms with the current economic crisis makes it even clearer: Mission statements seldom play a role in the heads of top managers and employees. As a result, this instrument fails exactly at the time in which behavior guidance, confidence building, and orientation of employees would be needed. Such failure is not due to inadequate implementation of mission statements or routine lack of interest on the part of company management. According to Thomas Stach, classically formulated mission statements can only be irrelevant. In his view, statements of objectives are the alternative.

Literatur

- Breden, T. M. / Krull, W. (2007): Marktorientierte Führung von Stiftungen in der Bürgergesellschaft, in: M. Bruhn / M. Kirchengorg / J. Meier (Hg.): Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden, 241–260
- Meffert, H. (2004): Markenführung in Stiftungen – Beispiel Bertelsmann-Stiftung, in: Stiftung und Sponsoring, 7 (5), 1–13
- Stach, Th. / Held, J. (2009): Vom Leitbild zum Zielbild. Ein Plädoyer für neue Ansätze in der Mitarbeiterorientierung, Frankfurt/M., www.stach-s.de