Handelsblatt, 02. Februar 2016, S. 25

GASTKOMMENTAR

Leidbild statt Leitkultur

Es spricht sich herum, dass die Menschen in unseren Organisationen nach Orientierung suchen, nach einem Überbau jenseits des hektischen Tagesgeschäftes. Einer der Antwortversuche sind Unternehmensleitbilder. Sie sind in Mode gekommen und pflastern heute, poliert und hinter teurem Glas aufgehängt, zahlreiche Firmenflure. Die Analyse der erhofften Wirkungen fällt jedoch ernüchternd aus. Woran liegt das?

Erstens ist das allgemeine Leitbild-Gefasel derart lau, dass neun von zehn dieser Werke nicht zu gebrauchen sind. Einige der Klassiker lauten etwa so: „Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Asset." „Wir kümmern uns um jeden Kunden mit voller Aufmerksamkeit." „Wir arbeiten übergreifend zusammen und unterstützen uns gegenseitig bei unseren Aufgaben". Abgesehen davon, dass Assets abgeschrieben werden, sind das Selbstverständlichkeiten. Wenn sich Bindung aus solchen Leitbildern ergibt, hängt die Geburtenrate in Schleswig-Holstein vom Storchenaufkommen ab.

Zweitens werden in Leitbildern genau die Dinge behauptet, die im tatsächlichen Führungshandeln oft mit Füßen getreten werden. Besonders beliebt: „Bei uns ist Teamarbeit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren." Hier können wir davon ausgehen, dass Kooperation gerade nicht stattfinden und die internen Organisationsdebatten durch Grabenkriege, Inseldenken und Bereichsegoismen gekennzeichnet sind. „Wir fördern das Unternehmertum unserer Mitarbeiter." Gleichzeitig werden immer neue Reglementierungen eingeführt, bis auch die letzten Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt sind.

Drittens fehlt es an Konkretisierungen, an Übersetzungen in den Führungsalltag. Während das Leitbild beispielsweise behauptet, dass „wir eigenverantwortliches Handeln fördern", erleben wir in der Realität, dass der Mitarbeiter den Papierberg oder die Präsentation auf den Tisch seines Chefs knallt und ihn flehend um Entscheidung bittet. Eine eigene Empfehlung? Fehlanzeige. Ein unerträglicher Zustand. Warum fordern wir nicht ein, dass es ab sofort keine Problemdarstellung ohne eigenen Lösungsvorschlag mehr geben darf. So verbindet sich der allgemeine Überbau mit dem praktischen Betriebsgeschehen, wird anfassbar und unterstützt tatsächlich eine Kultur der Eigenverantwortung.

Oder wer der vielzitierten „Leistungskultur" das Wort redet, wird seine Mannschaft differenziert bewerten und dabei das gesamte Leistungsspektrum in Erwägung ziehen. Er wird mit jedem Mitarbeiter individuelle Stärken und Verbesserungsfelder gemeinsam erarbeiten, schriftlich festhalten und mindestens einmal jährlich überprüfen. Schließlich herausragende Leistungen sichtbar würdigen und individuelle Fehler klar benennen und die Schlussfolgerungen für die Zukunft schriftlich festhalten.

Natürlich ist das alles deutlich anstrengender, als Allgemeinplätze mit Wohlfühlfaktor abzusondern. Aber es lohnt sich. Aus einem Leitbild, das diesen Anforderungen standhält, lässt sich eine Strategie ableiten, die klar benennt, wo und wofür das Unternehmen in ein paar Jahren steht. Hieraus wiederum ergibt sich, welchen bestmöglichen Beitrag jeder Einzelne liefert. So entsteht die Orientierung, nach der alle lechzen.

Mitarbeiter suchen Orientierung, aber keine Plattitüden, warnt **Torsten Schumacher.**

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: **gastautor@handelsblatt.com**