

Rainer König/Juliane Feldner 14 Thesen zur Leitbilddiskussion

Thesen stellen Behauptungen dar, die noch nicht bewiesen sind, die aber zum diskursiven Streitgespräch anregen sollen, damit sie bewiesen oder widerlegt werden können. Darin liegt ihr Reiz.

Nicht mehr und nicht weniger wollen auch die folgenden Thesen sein: Ein Anlass, um über das in ihnen behandelte Thema kontrovers(er als bisher) zu diskutieren.

1. Es gibt keinen Zusammenschluss von Menschen ohne Identität. Jede Interaktion, jede organisierte Gruppe und jede Gesellschaft verfügt über ein irgendwie geartetes Gefühl der Zusammengehörigkeit sowie über Themen und Normen/Regeln der Kommunikation. Aus ihnen ergibt sich der Sinn oder Zweck dieses Zusammenschlusses. Und dieser Sinn macht den Kern der Identität einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft aus.
2. Es gibt allerdings Unterschiede darin, in welcher Form diese Identität vorliegt. Sie kann als nicht verbalisierbares Gefühl, in Form einer charismatischen Leitfigur, als gemeinsam erlebte oder erzählte Geschichte, als mitreißende Vision, als gemeinsam erzielte und erlebte Handlungserfolge oder als schriftlich fixierter Kanon von Themen und Regeln vorliegen. Natürlich kann man eine Gruppen-Identität auch negativ konstituieren – z.B. durch ein gemeinsames Feindbild und ein alle umfassendes Tal der Leiden.
3. Das **Leitbild** eines Unternehmens oder einer Verwaltung stellt nun eine **besondere Gestalt solch einer schriftlich formulierten** Gruppenidentität dar. Ihre Besonderheit besteht in ihrer **Prägnanz und Evidenz**: Gute Leitbilder sind immer knapp formuliert und unmittelbar einsichtig. Sie bringen das schlagwortartig auf den Punkt, was die Gruppe wirklich zusammenhält und vorantreibt. Wir sind geneigt, solch ein Leitbild für etwas sehr modernes zu halten. Tatsächlich aber sind Leitbilder ungefähr so alt wie unsere Schriftkultur. Das Urbild aller Leitbilder hat nicht Microsoft sondern Moses mit seinen 10 Geboten vorgegeben.
4. 'Alle Veränderung resultiert aus Leid' sagt unser aller Goethe. Auch ein Leitbild braucht Leid, um gebildet zu werden. Ansonsten macht es keinen Sinn, weil es keinen einsehbaren Nutzen schafft.
5. Leitbilddebatten gehen immer von oben aus (top down). Sie verebben aber im Sande oder enden in blassen Hochglanzbroschüren, wenn der Initiative von oben *kein individuelles Bedürfnis, Defizitempfinden oder 'Leid'* von unten korrespondiert¹. Von hier aus muß ein schriftlich formuliertes Leitbild von der Basis **gewollt** sein, um auch von ihr gelebt werden zu können.

¹ Vgl. „Über das Gruppenziel ... sehen die Gruppenmitglieder Möglichkeiten, bestimmte individuelle Bedürfnisse zu befriedigen. Nur aus diesem Grund wird ein Gruppenziel akzeptiert, und aus diesem Grund setzen sich Gruppenmitglieder für das Gruppenziel ein.“ (Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2., überarb. Aufl. München 2001, 169f.)

6. Leitbilddebatten gehen immer von oben aus (top down). Sie verebben aber im Sande oder enden in blassen Hochglanzbroschüren, wenn der Initiative von oben *keine Bewegung* von unten (bottom up) folgt. Von hier aus müssen Leitbilddebatten **partizipativ durchgeführt** werden. Nur in dem, was ich selbst mitentworfen habe, kann ich mich selbst wiederfinden.
7. Leitbilddebatten gehen immer von oben aus (top down). Sie verebben aber im Sande oder enden in blassen Hochglanzbroschüren, wenn der Initiative von oben kein entsprechendes Verhalten der Spitze korrespondiert. Diejenigen, die die Leitbilder als erste postulieren und ihre Entwicklung vorantreiben sind die ersten und wichtigsten, die sich an sie halten und sie vorleben müssen. Einem Außenminister mag man den Steinwurf gegen einen Polizisten noch als Jugendsünde durchgehen lassen. Bei einem Kardinal dagegen geht das nicht. Er wird mit anderen moralischen Maßstäben gemessen.
8. Die *klassische* Leitbildformulierung geht *deduktiv*, d.h. vom Organisations-Ganzen zu den Organisations-Teilen vor. Erst wird ein Leitbild für die Gesamtorganisation entworfen. Aus ihm werden dann die Leitbilder der Organisationsteile abgeleitet. Nachteil dieser Vorgehensweise: sie ist zentral organisiert und von hier aus oft bürokratisch überfrachtet. Darüber hinaus dauert sie bei Großorganisationen sehr lange und bleibt in der Regel auf dem Weg zu den Teilen stecken.
9. Die *natürwüchsige* Leitbildformulierung dagegen geht *induktiv* vor, d.h. man arbeitet sich über Leitbilder in den Organisationsteilen zu einem Leitbild für die Gesamtorganisation vor. Das kann rein theoretisch funktionieren, klappt aber in der Praxis zumeist aus zwei Gründen nicht:
 - a. weil in Großorganisationen wie Stadtverwaltungen auch dieser Weg sehr lange dauert und dabei das Ganze aus-den-Augen-aus-dem-Sinn verschwindet;
 - b. weil dieser Weg *dezentral* organisiert ist und von hier aus kein (zentraler) Plan und Ziel (und oft auch kein Wille) vorliegen, wie man ihn zentralisieren kann, um ein Gesamtleitbild zu erstellen. Solch ein Plan und ein Ziel ergeben sich erst aus dem Gesamtleitbild, das ja noch gar nicht existiert. Im Extremfall hat man am Ende nicht nur ein Potpourri von Leitbildern, sondern auch ebenso viele neue Organisationen. Die haben dann zwar alle eine eigene Identität (sprich: ein Leitbild), wollen aber nichts mehr miteinander zu tun haben.
10. Die *funktionsorientierte* Leitbildformulierung stellt keinen Ausweg aus diesem Dilemma dar. Bei dieser Methode werden zunächst für wichtige Aufgaben der Organisationen sog. *Leitlinien* entwickelt – also z.B. für Führung, Qualität, Partizipation, Kundenorientierung etc. Einen Ausweg aus dem geschilderten Dilemma stellt diese Methode deshalb nicht dar, weil sie die Probleme nur noch weiter verkompliziert. Die funktionsorientierte Leitbildformulierung kann nämlich selbst wieder induktiv oder deduktiv und diese Varianten wieder jeweils zentral oder dezentral realisiert werden. Man kommt so immerhin auf ein komplexes Bündel von vier Alternativen:
 - a. deduktiv-zentral – eine Zentrale oder zentrale Organisationseinheit entwirft einen für alle Funktionsbereiche bestimmenden Rahmen, aus den sich dann die jeweiligen Teilleitlinien ableiten lassen;

- b. deduktiv-dezentral – jede Organisationseinheit entwirft einen für ihren Bereich geltenden Rahmen, aus dem sie dann für ihre Funktionsbereiche die jeweiligen Teilleitlinien ableitet;
 - c. induktiv-zentral – eine Zentrale oder zentrale Organisationseinheit entwirft zunächst für jeden Funktionsbereich Leitlinien, um dann aus diesen ein gesamtstädtisches Leitbild herauszudestillieren;
 - d. induktiv-dezentral - jede Organisationseinheit entwirft zunächst für jeden ihrer Funktionsbereiche Leitlinien, um dann aus diesen ein Leitbild für die gesamte Organisationseinheit herauszudestillieren. Trotz all der vielen Bertelsmannseiten, die zu diesem Thema schon beschrieben wurden, kenne ich keine Organisation nennenswertem Ausmaßes, wo das wirklich schon mal funktioniert hat.
11. Leitbilder erzeugen heute nur noch Leiden. Wenn ich es richtig sehe, kann man Beschäftigte zur Zeit vor allem mit *einer* Devise schocken: „Laßt uns ein Leitbild entwickeln!“ Die Gründe hierfür sind leicht ausgemacht:
- a. die Vokabel wirkt nach (zu) vielen Anläufen und Ankündigungen nur noch fad und abgenutzt;
 - b. viele Mitarbeiter haben sich zurückgelehnt, sind reformmüde & – bequem geworden sowie ausgesprochen pragmatisch und partikular eingestellt. Dieser Haltung muß zwar durch personal- und organisationsentwickelnde Maßnahmen unbedingt begegnet werden. Die Leitbilddebatte ist dazu aber der falsche Ansatz, da sie zu sehr von dem (ja nicht vorhandenen) Interesse der Betroffenen lebt;
 - c. der Nutzen einer Leitbilddiskussion ist unklar. Es gibt kein Leiden für dessen Linderung man das Leitbild als Medizin akzeptieren könnte. Umgekehrt kann und mag auch keiner mehr ein Leitbild als solch eine Medizin anpreisen.
12. Leitbild adé – Ziele o.k. Unseres Erachtens bringt eine reine Leitbilddiskussion zur Zeit nur noch Frust. Die für Organisationen nötigen Identifikations- und Orientierungsfolien lassen sich besser durch umfassende Zieldiskussionen herstellen, die an konkreten Projekten und Herausforderungen ansetzen. Nichts verbindet Menschen so sehr wie mitreißende Visionen und Leistungsziele sowie aus kooperativem Handeln resultierende Erfolgserlebnisse.
13. Auch hierbei sind wieder drei Varianten denkbar:
- a. die Mikrovariante: Hierbei definieren die untersten oder Mikro-Ebenen einer Organisation konkrete Herausforderungen oder Projektziele aus deren Verfolg sie dann ihre Gruppenidentität speisen – in Kommunen z.B. nimmt sich ein Kindergarten eine „Elternoffensive“ vor, eine Arbeitsgruppe im Bürgerbüro das Total-Quality-Ziel, keine Kundenbeschwerden mehr zu haben, oder die Abteilung Personalentwicklung, dass das MAG von allen Beschäftigten geführt wird.
 - i. Vorteile dieser Variante: die ge- und erlebte Arbeit an konkreten und herausfordernden Projekten schafft ein hohes Maß an Gruppenidentität und –kohäsion.
 - ii. Die Nachteile: die ge- und erlebte Arbeit an konkreten und herausfordernden Projekten schafft ein hohes Maß an

- Gruppenidentität und –kohäsion, die zur Entfremdung von der Gesamtorganisation führen kann. Das ist vor allem dann fast immer der Fall, wenn die gelebte Arbeit mit großen Misserfolgen verbunden ist. Auf der Suche nach Schuldigen ist dann schnell das eigene Amt oder die eigene Verwaltung ausgemacht.
- b. Die Mesovariante: Hierbei definieren die mittleren oder Meso-Ebenen einer Organisation konkrete Herausforderungen oder Projektziele aus deren Verfolg sie dann ihre Abteilungsidentität speisen - in Kommunen z.B. nimmt sich das Ordnungsamt eine Presseoffensive vor, die Kämmerei einen radikalen Sparkurs oder das Sozialamt die Profilierung eines völlig neuen Berufsbildes wie das des Fallmanagers.
- i. Vorteile dieser Variante: die ge- und erlebte Arbeit an konkreten Visionen und Projekten schafft ein hohes Maß an Abteilungsidentität und –kohäsion.
 - ii. Die Nachteile: die ge- und erlebte Arbeit an herausfordernden Projekten lässt sich nur über konkrete Arbeitsgruppen realisieren, die ein hohes Maß an Gruppenidentität und –kohäsion ausbilden. Genau das aber kann zur Entfremdung und zu Feindschaften sowohl zum Rest der Gesamtorganisation (s. Kämmerei) als auch zu der eigenen Abteilung bzw. zum eigenen Amt führen. Das ist vor allem dann fast immer der Fall, wenn die gelebte Arbeit mit großen Misserfolgen oder internen Konflikten verbunden ist. Auf der Suche nach Schuldigen ist dann schnell das eigene oder das andere Amt oder die eigene Verwaltung ausgemacht.
- c. Die Makrovariante: Hierbei definiert die Zentrale oder Organisationsspitze bzw. eine ihr angeschlossene Gruppe inhaltlich herausfordernde Projektziele, die die ganze Organisation betreffen und mitreißen sollen. An diese Gesamt-Perspektive docken dann die Organisationsteile mit ihren bereichsspezifischen Zielen an. In Dortmund z.B. bildet aktuell das sog. *dortmund project* solch einen zentral definierten Projektfocus. Im Mittelpunkt dieser Initiative steht das Ziel, die Arbeitslosenrate signifikant zu senken und der Stadt einen bedeutsamen wirtschaftlichen Anschub zu geben. Die einzelnen Stadtämter sind nun gefordert, sich mit eigenen Amtszielen und –projekten in den Kontext dieses Gesamtprojektes einzubringen.
- i. Vorteile dieser Variante: die ge- und erlebte Arbeit an konkreten Visionen und Projekten schafft ein hohes Maß an Organisations- und Abteilungsidentität und –kohäsion.
 - ii. Die Nachteile: die ge- und erlebte Arbeit an organisationsumfassenden Projekten ist in ihrem Erfolg enorm vom politischen und wirtschaftlichen Umfeld der Organisation abhängig. So werden im Augenblick die jahrlangen Bemühungen der Kommunen, durch Kosten- und Leistungsrechnung eine transparente und ausgeglichene Haushaltslage vorzulegen, durch die Steuerpolitik des Bundes dramatisch konterkariert. Die Gefahr ist groß, dass daraus resultierenden Misserfolgsgefühle und Konflikte erhebliche Vorbehalte und Misstrauen auch gegen künftige gesamtstädtische Initiativen konditionieren.

14. Mithin gilt: Auch eine an konkrete Projektziele gekoppelte Leitbildformulierung ist nicht ohne Risiken. Nach unserem Dafürhalten ist aber das Risiko des Scheiterns (zur Zeit) bei der zuletzt aufgeführten Makro-Variante am geringsten.

Feldner & König