

**In: Sigurd Wichter/Oliver Stenschke (Hrsg.): Theorie, Steuerung und Medien des Wissenstransfers. In Zusammenarbeit mit Manuel Tants. Frankfurt a. M. 2003**

# Transferprozesse bei der Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmensleitbildern Skizze eines Problemfeldes

Helmut Ebert

1. Zielsetzung
2. Schriftlich explizierte Leitbilder
3. Transferprozesse bei der Arbeit an und mit Leitbildern
  - 3.1 Leitbilderstellung
  - 3.2 Transferqualität von Leitbildern
  - 3.3 Leitbildumsetzung und Leitbildcontrolling
4. Fazit
5. Literatur

## 1. Zielsetzung

Individualisierung, Unternehmensfusionen und Globalisierung sind Beispiele für Tendenzen, die gegenwärtig Unternehmen und Institutionen starken Zentrifugalkräften aussetzen. Schlagkraft am Markt, Innovationen und Organisationsentwicklung erfordern jedoch den Dialog unter vielen Beteiligten. Schriftlich formulierte Leitbilder spielen dabei eine wichtige Rolle, und zwar als Belege für erreichte Übereinstimmung und als Orientierung für zielorientiertes Verhalten und zweckgerechte Kommunikation einer Organisation. Mit steigender Komplexität und Dynamik von Umwelt und Organisationen wächst die Kommunikationsaufgabe zu einem strategischen Erfolgsfaktor heran, denn es geht darum, die Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit von Missionen, Programmen und Aktionen einer Organisation zu verdeutlichen. Leitbilder bieten sich als Medien an, um diese Kommunikationsaufgabe zu bewältigen.

Viele derzeit in der Praxis entwickelte Leitbilder werden den Ansprüchen eines integrierten Managements nicht gerecht. Das hat zunächst sachliche Gründe. Es genügt nicht, sich anhand von einer Reihe gesammelter Leitbilder anderer Unternehmen unter Wahl einer vielleicht anderen Reihenfolge der zu behandelnden Aspekte und Auswahl und redaktioneller Korrektur der eingängigsten Formulierungen ein neues Leitbild inhaltlich zusammenzubauen. Das Ergebnis einer derartigen „Formulierungsübung“ ist zumeist nicht weit von allgemein gültigen und akzeptablen Gemeinplätzen entfernt und kann auch nicht durch die graphische und drucktechnische Aufmachung kompensiert werden. Wenn sich *alle* Mitarbeiter und *jede* Verhaltensweise bei ausreichendem Abstraktionsvermögen als durch das Leitbild gedeckt wiederfinden lassen, kann die Orientierungswirkung, die durch das Leitbild angestrebt wird, offensichtlich nicht allzu groß sein (Bleicher 1994a: 5).

Es gibt auffallend viele Leitbilder, sowohl von Unternehmen als auch von Institutionen, die auf die oben beschriebene Weise entstanden und daher ohne Wirkung geblieben sind. Allgemeinplätze wie *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource* oder „Tugendkataloge“ wie *Wir erwarten von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Engagement, Verantwortung, Einsatzfreude, Ideenreichtum, Loyalität und Zuvorkommenheit gegenüber allen Kunden* sind deutliche Hinweise darauf, dass solche Texte mehr „enzyklopädisch-kompilatorisch“ als diskursiv entstanden sind.

Die hier vertretene und an Bleicher (1994a: 67) anschließende These besagt, dass diskursiv bzw. dialogisch-partizipativ entwickelte und umgesetzte Leitbilder ein größeres Wirkungspotenzial haben. Daher stellen sich viele Fragen, die m. E. kommunikationslinguistisch noch zu wenig behandelt worden sind.<sup>1</sup> Welche kommunikativen Erfolgsbedingungen für die Arbeit an und mit Leitbildern sind zu beachten? Wie lässt sich die Textqualität von Leitbildern bestimmen bzw. an welchen Standards sollte Textqualität gemessen werden?

Ich möchte im Folgenden diese Fragen unter dem Aspekt des Transfers von Wissen behandeln. Eingeräumt sei, dass es dabei um mehr als Wissen geht. Denn auch der Abgleich von Interessen, Erwartungen und Einstellungen sowie die Erzeugung von Stimmungen spielen eine wichtige Rolle bei solchen komplexen kommunikativen Gruppenprozessen. Die Textqualität und die Qualität des leitbildgerechten Verhaltens sind abhängig von der Qualität des kommunikativen Austausches im Vorfeld der Erarbeitung von Leitbildern sowie von der kommunikativen Kompetenz aller Beteiligten (vgl. Piwinger 1996: 150). Von der Qualität des kommunikativen Austausches hängt auch ab, inwieweit die impliziten Leitbilder der Beteiligten sichtbar gemacht werden können (vgl. Kuckartz 1996).

## **2. Schriftlich explizierte Leitbilder**

Der Begriff „Leitbild“ suggeriert eine Homogenität auf der Ebene von Textfunktionen und Textmustern, die es in der Unternehmenswirklichkeit nicht gibt. Es wäre eine Aufgabe für sich, die Textsortenvarianz auszuloten (vgl. Ebert 1997).

Soviel aber lässt sich sagen: Leitbilder helfen Komplexität zu reduzieren, dienen der Selbstvergewisserung und liefern eine Orientierung für im Konkreten noch festzulegende Ziele. Dabei muss vor dem Irrtum gewarnt werden, aus Leitbildern ließen sich konkrete Handlungsanweisungen logisch ableiten (vgl. Lenzen 2001: 587).

Leitbilder sind also Instrumente der normativen Unternehmensplanung, wobei die Normen von mittlerer Verbindlichkeit sind. Die Tatsache, dass die Normemittenten zugleich Normadressaten sind, bedingt den Selbstverpflichtungscharakter von Leitbildern. Leitbilder, die allein zu Marketingzwecken formuliert worden sind und die lediglich eine Fassade aufbauen helfen, bleiben hier unberücksichtigt (s. o.)

Leitbilder geben Antworten auf die folgenden Fragen:

---

<sup>1</sup> Es wäre ein lohnendes Unterfangen, aktuelle Leitbilder nach Aussagen über Kommunikation zu befragen bzw. zu ermitteln, ob Unternehmen spezielle Leitbilder für die Kommunikation im Unternehmen erarbeitet haben bzw. welche Kommunikationskonzepte in Unternehmen existieren. Traditionelle Unternehmensleitbilder erwähnen Kommunikation meist nur im Zusammenhang mit dem Thema „Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit“, wobei Aspekte der Gesprächsführung dominieren: Offenheit, Respekt, Zuhören etc. Eine Ausweitung zeichnet sich im Bereich Investor Relations ab: Hank (1999: 52) fordert Leitbilder für die Finanzkommunikation. Trotz dieser Ausweitung scheint das Thema Kommunikation im umfassenden Sinn noch nicht Eingang in Leitbilder gefunden zu haben. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass Kommunikationsmanagement (noch) keine Stabsfunktion im Unternehmen ist.

(1) Wer sind wir? Das ist die Frage nach der Identität bzw. nach dem Selbstverständnis des Unternehmens. (2) Welche Struktur geben wir uns? Das ist die Frage nach Verfassung, Organisation und Managementsystem (s. u.) (3) Was wollen wir? Das ist die Frage nach den grundlegenden und allgemeingültigsten Zielen des Unternehmens. (4) Wie sollen wir uns verhalten? Das ist die Frage nach den grundlegenden und allgemeingültigsten Verhaltensnormen. Diesen Fragen entsprechen die von Bleicher vorgeschlagenen vier Inhaltsdimensionen für Leitbilder. In der Praxis machen Leitbilder unterschiedlichen Gebrauch von diesen Inhaltsdimensionen. Man kann sagen, dass außenorientierte Leitbilder sinnhafte Inhalte und unternehmenspolitische Grundsätze bevorzugen und dass primär innenorientierte Leitbilder auch Strukturgrundsätze und Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit explizieren.

#### **Mögliche Inhalte von Leitbildern nach Bleicher (1994a: 35)**

- Sinnhafte Inhalte (Selbstverständnis, Werte)
- Strukturgrundsätze für Verfassung, Organisation und Managementsysteme, d. h. Rahmenbedingungen für das Mitarbeiterverhalten
- Unternehmenspolitische Grundsätze und strategische Missionen als Vorgabe für zu vollziehende Aktivitäten (betr. Qualität, Kosten, Innovation, Service, Marktpartner, Öffentlichkeit etc.)
- Verhaltensgrundsätze für unternehmenskulturell geprägte Führung und Kooperation

Textsortenvarianz drückt sich u. a. in der unterschiedlichen Akzentuierung von Textfunktionen und Inhalten aus.<sup>2</sup> Die betriebswirtschaftliche Literatur spricht Leitbildern folgende Funktionen und Dysfunktionalitäten zu:

#### **Mögliche Funktionen von Leitbildern nach Bleicher (1994a: 22)**

- Entwurf eines Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmensentwicklung
- Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion
- Beitrag zur Sinnfindung
- Verhaltensentwicklung
- Motivation und Kohäsion
- Erleichterung der Koordination
- Imagebildung
- Unternehmungskulturelle Transformation (Bleicher 1994a: 22)

---

<sup>2</sup> In der Praxis ist auch mit Bezeichnungsvarianz zu rechnen. Das gilt für die Praxis von Wirtschaftsunternehmen wie für die Praxis von Schulen und den ihnen vorgeordneten Behörden, wo mancherorts mit der Bezeichnungsvarianz ein beklagenswerter Mangel an Textsortenkompetenz einhergeht.

**Mögliche Dysfunktionalitäten nach Bleicher (1994a: 22)**

- Irreale Wunschbilder vermitteln Gefühl trügerischer Sicherheit
- Notwendiger Wandel wird blockiert
- Kosmetische Schönfärberei von Stäben; unglaubwürdige Leerformeln
- „Kulturtechnokratie“ mit kontraproduktiven Wirkungen

Lenzen (2001: 587) weist darauf hin, dass Leitbilder durch Nivellierung und Äqualisierung auch Optionsverluste bewirken. Dies ist besonders für tiefgestaffelte Organisationen zu bedenken:

Ist bei der Erarbeitung von Leitbildern grundsätzlich vom *Gegenstromprinzip* (Topdown und Bottom up) Gebrauch zu machen, so ist dabei ein inhaltliches *Dilemma* nicht zu übersehen, das sich vor allem bei tiefgestaffelten Unternehmungen und hier vor allem bei diversifiziert oder konglomerat arbeitenden Konzernen einstellt. Innerhalb der einzelnen Tochtergesellschaften, Unternehmungs- und Geschäftsbereiche und Regionen ergeben sich derart unterschiedliche geschäftliche Bedingungen, Organisationsstrukturen und –kulturen, daß es äußerst schwer fällt, zugleich allgemein verbindliche und prägnante handlungsleitende Aussagen zu gewinnen (Bleicher 1994a: 68).

Als Planungsinstrumente sind Leitbilder von Prognosen, Szenarien, Orientierungsrahmen, Konzeptionen, Handlungsrahmen, Plänen und Programmen abzugrenzen (vgl. Knieling 2000: 30f.):

Kriterium	Vorrangige Aufgabe im Planungsprozess		
	Zielfindung	Zielprüfung	Realisierung
Prognose		●	
Szenario		●	
Leitbild	●		
Orientierungsrahmen	●		
Konzeption	●		●
Handlungsrahmen	●		●
Plan	●		●
Programm			●

Kriterium	Formalität	Ziel-Mittel-Bezug
Instrument		
Prognose	informell	variabel
Szenario	informell	variabel
Leitbild	informell	nein („Leerformel“)
Orientierungsrahmen	informell	nein
Konzeption	informell	ja
Handlungsrahmen	informell	ja
Plan	formell	ja
Programm	formell	ja (Maßnahmen-Zeit-Verknüpfung)

### 3. Transferprozesse bei der Arbeit an und mit Leitbildern

Es gibt zwar idealtypische Empfehlungen für die Erarbeitung von Leitbildern, wozu auch sozialwissenschaftliche Verfahren der Datengewinnung gehören<sup>3</sup>, aber meines Wissens gibt es weder kommunikationslinguistische Studien zu Prozessen der Leitbilderstellung noch wirklich interdisziplinär ausgerichtete Untersuchungen.

Ich unterscheide im Folgenden Transferprozesse, Transferqualitäten und Transferakteure, wobei es beim Transfer nicht allein um den Transfer von Wissen-WAS und Wissen-Wie geht, sondern auch um die Veränderung von Einstellungen, Stimmungen, Mentalitäten (s. o.)

**Transferprozesse** finden statt:

- in der Entscheidungs- und Vorbereitungsphase,
- bei der Erstellung von Leitbildern: Analysephase und Planungsphase,
- bei der Umsetzung von Leitbildern,
- bei der Kontrolle/Evaluation von Leitbildern (Leitbildcontrolling).

**Transferqualitäten** beziehen sich auf:

- die Aufgabenerfüllung,
- die Leitbildtexte<sup>4</sup> (Textqualität),
- die Kommunikate (Textverständnisse),
- die Verhaltensweisen (Textwirkungen)<sup>5</sup>.

**Transferakteure** sind:

- die Unternehmensleitung (Vorstand, Geschäftsführer, Gesellschafter etc.),
- die Kontrollorgane (Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Kuratorium etc.),
- Organe der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsrat, Personalrat etc.),
- institutionalisierte Gremien, Projektgruppen und Arbeitskreise,
- die Mitarbeiter (via Befragung, Beteiligung, Schulung)
- potenzielle Mitarbeiter
- Adressaten (Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber, Öffentlichkeit etc.),
- externe Experten als Berater, Moderatoren etc.
- Ombudsmann (von Bleicher für das Leitbildcontrolling vorgesehen; vgl. 1994a: 67).

---

<sup>3</sup> Vgl. Bleicher (1994a: 66f.), Bromann/Piwinger (1992) und Herbst (1998). Verfahren der Datengewinnung sind z. B. Inhaltsanalyse, Mitarbeiterbefragung und GABEK. Letzteres ist ein von Josef Zelger (Universität Innsbruck) entwickeltes Verfahren zur **ganzheitlichen Bewältigung von Komplexität**, GABEK genannt (vgl. Buber/Zelger 2000). Zur Profilmethodik als Hilfe zur Gewinnung aussagefähiger Formulierungen vgl. Bleicher (1994a: 54f.). Zur Rekonstruktion von Leitvorstellungen aus Diskursen vgl. Kuckartz (1996).

<sup>4</sup> Die Texte hinter den Texten sind mitzusehen. Man vgl. den Bericht über die Entstehung der Vorwerk-Grundsätze: „Eine besondere Schwierigkeit stellten die bisherigen Formulierungen der Unternehmensgrundsätze dar, ihre Änderungen und Streichungen. Vor allem die Begrenzung im Umfang und damit in der Tiefe der Darstellung forderte immer wieder Kompromisse ab. Unterschiedliche Auffassungen werden in der Regel erst dann bewusst, wenn man über die Grundsatzformulierung hinaus sich die praktischen Konsequenzen anhand von Beispielen vor Augen führt. Insofern mußte in den Arbeitskreisen intensiver über viele Themen nachgedacht werden, um Konflikte überhaupt zu erkennen und austragen zu können. Die Meinungsbildung wurde anschließend in den Arbeitskreisen protokolliert, so daß quasi hinter dem fertigen Textentwurf der Unternehmensgrundsätze oftmals noch tiefergehende Erläuterungen standen, vergleichbar mit den Kommentaren zu Gesetzestexten“ (Bromann/Piwinger 1992: 57f.).

<sup>5</sup> Vgl. Bleicher (1994a: 65): „Als sehr indikativ für den Wert, der Leitbildern zur Verhaltensentwicklung von Mitarbeitern der Unternehmung zukommt, kann die Art ihres Entstehens gelten“.

Bei der Aufgabenerfüllung ist in Rechnung zu stellen, dass die Aufgabenschwerpunkte und auch die Beteiligungsintensität in Abhängigkeit von Funktion und Rang der Prozessbeteiligten variiert. Die phasenbezogenen Aufgaben sind Entscheiden und Vorbereiten, Analysieren, Planen, Umsetzen und Kontrollieren. Innerhalb dieser Phasen sind damit verbundene Aufgaben zu unterscheiden wie z. B. das Austauschen von Informationen, das Befragen der Mitarbeiter, die Diskussion und Bewertung von Formulierungsalternativen, die Konsensbildung, die Koordination von Arbeitsgruppen etc.

Vielen Akteuren können dynamische Handlungsrollen zugeschrieben werden wie z. B. die Rolle eines Beförderers, Skeptikers, Beobachters, Gleichgültigen oder die Rolle eines offen oder verdeckt operierenden Gegners etc. Dynamisch heißt, dass die Rollen im Prozessverlauf veränderlich sind.

### 3.1 Leitbilderstellung

Für die Organisation der Leitbilderstellung ist es wichtig, den Prozess zu institutionalisieren und zu professionalisieren. Zur Erstellungsstrategie gehört auch, dass idealerweise die Leitbildentwicklung als gleichberechtigte Aufgabe zur gewohnten Aufgabe anerkannt und nicht als (lästige) Zusatzbelastung empfunden wird.<sup>6</sup>

Zur Prozesskontrolle gehören mehrere Aspekte: Es ist darauf zu achten, dass der Prozess in geordneten Bahnen verläuft und dass Prozessverantwortungen klar festgelegt werden. Offiziell verabschiedete Prioritäten sind zu schützen, die Prämissen und Zieldefinitionen sind zu kontrollieren, das Vorwissen und die Stimmungen der Betroffenen sind zu antizipieren.

Es ist aufschlussreich zu sehen, welche Assoziationen einzelne Formulierungen auslösen können, wenn dies im Vorfeld nicht oder nur unzureichend geschehen ist:

- *Partnerschaftliches Miteinander ist unser oberstes Gebot*  
> „Dann wird ja in Zukunft kein Mitarbeiter mehr überfordert“.
- *Wir wollen durch unsere Spitzenleistungen überzeugen* >  
> „Wir? Nur Mitarbeiter oder auch Geschäftsführer?“

Äußerungen wie *Ich glaube nicht, dass sich durch die Leitsätze etwas verändert* oder *Von Rechten war nie die Rede, jetzt muss ich mich über das Leitbild verpflichten* zeigen, wie wichtig es ist, von Anfang an mit offenen Karten zu spielen und bei der Textproduktion Textsortenkompetenz, Einstellungs- und Motivationsfaktoren zu berücksichtigen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Arbeit mit Leitbildern ist die Partizipation. Die Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter schafft die Voraussetzung für Konsens und Identifikationsbereitschaft. Oft wird diese entscheidende Erfolgsvoraussetzung übersehen: „Es ist der Weg, der zum Leitbild führt, die Überlegungen, die das Management und die Mitarbeiter dabei anstellen müssen, sowie die notwendige, kritische Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der Umwelt und dem Werden der eigenen Unternehmung, die das *élément vital* des Leitbildes darstellen, nicht jedoch der Inhalt. Institutionale wie individuelle Lernprozesse bei der Leitbilder- und -überarbeitung weisen damit letztlich den Weg der Unternehmung in die Zukunft“ (Bleicher 1994a: 67).

---

<sup>6</sup>Umgekehrt kann es auch dazu kommen, dass sich eine Teilaufgabe verselbständigt. Dann werden Moderatoren für die Arbeit an Leitbildern „auf Vorrat“ ausgebildet, ohne dass sie je zum Einsatz kommen.

### 3.2 Transferqualität von Leitbildern

Viele Leitbilder verschwinden in der Schublade, weil sie den Schritt von der Behauptungs- und Forderungskommunikation zum Handeln nicht schaffen und weil sie Allgemeinplätze authentischen Formulierungen vorziehen. Für die Qualität von Leitbildtexten und ihre intertextuelle Verankerung ist ausschlaggebend, dass sie geeignet sind, in konkreten Kommunikations- und Entscheidungssituationen - im Alltag wie in strategisch bedeutsamen oder Krisensituationen - Nutzen zu stiften. Dies ist nur dann der Fall, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Diese Voraussetzungen gehen letztlich aus einem impliziten Standard, der face-to-face-Situation personalen Sprechens hervor. Auf diese Weise erhalten monologische Texte dialogische Qualitäten<sup>7</sup>. Es handelt sich dann primär um Medien eines kommunikativen Austausches und erst sekundär um Informationsmedien.

#### 1. Verständlichkeit und Klarheit

Allgemeinste Erfolgsvoraussetzung ist die Verständlichkeit. Dazu gehören eine einfache Darstellung, kurze und einfache Sätze, geläufige Wörter und prägnante Formulierungen. Gerade Leitbilder sollten sich des Wertes der Alltagssprache bewusst sein. Man gewinnt Mitarbeiter nicht mit unverständlichen, bürokratischen oder jargonhaften Formulierungen. Klarheit der Aussagen bedeutet, dass unternehmenspolitische Entscheide trotz ihres relativ abstrakten Charakters so formuliert werden, dass bei der Rezeption und Umsetzung keine Missverständnisse auftreten (vgl. Bleicher 1994a: 52).

#### 2. Kontextualisierung und Situierung

Einleitungen und Schlussworte haben eine wichtige Funktion, wenn es um die Kontextualisierung und Situierung geht. Hierbei geht darum, einen Verstehensrahmen aufzubauen, Verbindlichkeit zu signalisieren und realistischen Optimismus zu erzeugen. Kontextualisierung und Situierung sind auch deshalb wichtige Erfolgsvoraussetzungen, weil der Wortlaut von Normtexten alleine kein Garant für Verbindlichkeit und Eindeutigkeit ist. Erläuternde und situierende Textelemente sind notwendige „Katalysatoren“ für eine wirksame Arbeit mit Leitbildern.

#### 3. Aussagegehalt

Hierzu gehören Relevanz, Allgemeingültigkeit, Vollständigkeit und Ausgewogenheit der Aussagen. Relevanz zielt auf die Mitteilung des Wesentlichen und die Vermeidung von Leerformeln („Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt“). Allgemeingültigkeit meint, dass die Aussagen als Entscheidungsregeln in vielen künftigen Führungssituationen anwendbar sein sollen. Vollständigkeit bedeutet nicht, dass Leitbilder künftiges Verhalten in allen Einzelheiten vorbestimmen sollen; im Gegenteil erfordert die angestrebte Allgemeingültigkeit das Offenlassen von Freiheitsräumen für die nachfolgende Konkretisierung auf nachgelagerten Führungsstufen. „Vollständigkeit ist jedoch in dem Sinne erforderlich, als sich unternehmenspolitische Entscheide nicht nur auf die anzustrebenden Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotenzial und die einzuschlagenden Strategien beziehen sollen“ (Bleicher 1994a: 51). Von Ausgewogenheit kann man in mehrfacher Hinsicht sprechen. Leitbilder müssen nach einer Balance zwischen Unternehmenswerten und Umweltwerten

---

<sup>7</sup> Gerd Antos danke ich für diesen Hinweis.

streben. Wichtig für die Motivation der Mitarbeiter ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Rechten und Pflichten.

#### 4. Akzeptanz<sup>8</sup>

Mitarbeiter werden sich für ein Leitbild dann interessieren, wenn die eigenen Ziele und die des Unternehmens weitgehend übereinstimmen bzw. wenn das Leitbild auch persönliche Werte der Mitarbeiter in Rechnung stellt, denn Werte sind immer auch Verstehensrahmen. Unumgänglich für die Sicherung von Akzeptanz ist personales Sprechen (z. B. im Vorwort). Der Mensch darf nicht auf Funktionen reduziert oder mit Ressourcen gleichgesetzt werden. Leitbilder, die die Sprache ihrer Adressaten sprechen, werden eher akzeptiert. Ferner gehört zur Akzeptanz hinzu, dass Leitbilder nicht zu umfangreich sein sollten. Zu bedenken ist auch, an welchem Ort die Aussagen erläutert und begründet werden müssen, ob im Leitbild selbst, in Begleittexten (Kommentaren) oder in Situationen der Leitbildimplementation und –schulung.

#### 5. Authentizität

Authentisch sind Formulierungen in dem Maße, in dem es gelingt, einen Konsens diskursiv herzustellen. Vielfach wird vergessen, dass es auch hilfreich sein kann festzuhalten, in welchen Bereichen man aus welchen Gründen (noch) keinen Konsens hat erzielen können. Dies betrifft auch die Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit von Leitbildern (s. u.) Authentisch sind Formulierungen, die das Resultat eigener geistiger Auseinandersetzung mit dem Gegenstand sind. Je mehr dies geschieht, umso weniger austauschbar ist das Leitbild.

#### 6. Motivationspotenzial und symbolischer Mehrwert

Mitarbeiter wollen überzeugt, beteiligt, gefordert und respektiert werden. Die Bedeutung der persönlichen Leistung als Beitrag zum gemeinsamen Erfolg muss sichtbar werden. Leitbildtexte sollten auch neugierig machen, Aha-Erlebnisse vermitteln und zum selbstständigen Weiterdenken anregen. Hier kann der Einsatz von sprachlichen und visuellen Bildern und das Arbeiten mit konzeptuellen Spannungen wie z. B. Paradoxien hilfreich sein. Maximal verständliche Texte (s. o.) sind langweilige Texte. Die Stilebene der Kommunikation ist die integrative Ebene, denn sie hinterlässt dauerhafte Eindrücke beim Rezipienten. Der Stil sollte Respekt und Wertschätzung signalisieren. Es wird nicht jeden Mitarbeiter freuen, wenn er im Leitbild als „Ressource“ bezeichnet wird.

#### 7. Widerspruchsfreiheit

Innere Stimmigkeit bedeutet, dass die Argumentations- und Wertebasen sich nicht widersprechen dürfen. Widerspruchsfreiheit auch der Normformulierungen ist außerordentlich wichtig, wenn die beabsichtigte Koordinierungsleistung erzielt werden soll (vgl. Bleicher 1994a: 51). Zu der inneren Stimmigkeit der Aussagen kommt die Übereinstimmung mit den äußeren Gegebenheiten hinzu. Das Leitbild darf nicht abgehoben von den materiellen Erfolgsvoraussetzungen formuliert werden, soll es nicht zur reinen Schönfärberei von Stäben verkommen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Bärbel Techtmeier: Akzeptanzstützung als textstrukturierendes Prinzip. In: Ebenen der Textstruktur. Hg. v. Wolfgang Motsch. Tübingen: *Niemeyer*, S. 121-164.

## 8. Realisierbarkeit

Realisierbarkeit der Aussagen ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzbarkeit. „Es darf sich durchaus um hochgesteckte Ziele und anspruchsvolle Verhaltensnormen handeln, die aber grundsätzlich realisierbar sein müssen und nicht den Charakter von idealen Wunschvorstellungen haben dürfen“ (Bleicher 1994a: 51)

## 9. Wahrhaftigkeit

Wahrhaftigkeit meint, dass der ernsthafte politische Wille zur Veränderung deutlich wird und dass die Aussagen den tatsächlichen Auffassungen und Absichten der Führung entsprechen und durch deren Handlungen und Entscheidungen sichtbar für alle bestätigt werden (vgl. Bleicher 1994a: 51). Zur Wahrhaftigkeit gehört auch ein sichtbares Zeichen für die Übernahme von Verantwortung. Mit ihren Unterschriften treten das Unternehmen und seine Gremien aus der Anonymität heraus und bekennen sich auch persönlich zum Leitbild. Wahrhaftigkeit ist eine Bedingung für den Aufbau einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Ziel wahrhaftigen Redens ist es, „dass man sein Reden vor sich selber zu verantworten vermag, dass man den Angesprochenen begegnet und dass man das Vertrauen innerhalb der Gemeinschaft lebendig erhält“ (Ziegler 2002: 9).

### **3.3 Leitbildumsetzung und Leitbildcontrolling**

Neben den oben beschriebenen Textqualitäten sind Erfolgsvoraussetzungen zu beachten, die mit der Umsetzung des Leitbildes zu tun haben.

#### 1. Begleittexte und Leitbildvarianten

Kommentare und Erläuterungen müssen darlegen, was mit einem Leitbild bezweckt wird. Dazu gehört auch ein deutlicher Hinweis auf Entstehungssituation und den pragmatischen Charakter von Idealformulierungen, d. h. darauf dass Idealvorstellungen Mittel und nicht Ziel in sich sind (s. o.) Für verschiedene Gebrauchssituationen kann es sinnvoll und notwendig sein, das Leitbild medial und situativ angemessen umzuarbeiten: Kurzfassungen für externe Adressaten, Online-Versionen, Plakate etc. Für unterschiedliche (Landes-)Kulturen kann es erforderlich sein, Leitbildformulierungen auf die Zielkultur abzustimmen bzw. sorgfältig zu reflektieren, bevor man sie veröffentlicht.

#### 2. Bezugstexte

Zur Vertiefung und Verbreitung der Leitbildaussagen ist es erforderlich, diese mit funktionsverschiedenen Texten inhaltlich und stilistisch abzustimmen. Hierbei ist z. B. an folgende Texte und Kommunikationsformen zu denken: Geschäftsbericht, Stellenanzeigen, Mitarbeiterbesprechungen, Konferenzen, Einstellungs- und Fördergespräche.

#### 3. Metatextliche Sprechhandlungen

Hierzu gehören vor allem Sanktionsformeln und Öffnungsklauseln. Eine Öffnungsklausel kann mithelfen, dass ein Leitbild nicht zum „heiligen“, d. h. unantastbaren Text gerinnt, sondern im Alltag als Instrument der Organisations- und Verhaltensentwicklung lebendig bleibt. Das Leitbild muss den Menschen dienen und nicht umgekehrt.

#### 4. Maßnahmen und Strategien

Zu den Maßnahmen und Strategien der Leitbildeinführung und -umsetzung zählen Informationsveranstaltungen, Diskussionsrunden, Follow-Up-Programme, aufgabenbezogene Umsetzungsworkshops, vorbildliches Handeln und leitbildgerechtes Lösen von Problemen, die im Alltag anfallen („life incidents“). An konkreten oder gedachten Fällen können Konkretisierungen des Leitbildes vorgenommen, schriftlich fixiert und diskutiert werden. Hier bieten sich Methoden wie das Pinpointing an, d. h. die Identifizierung von leistungsabhängigen, das Verhalten betreffenden Ergebnissen (vgl. Eunson 1990: 105). Zu erwähnen sind ferner die Möglichkeit, einen Ombudsmann einzusetzen, und das regelmäßige Bilanzieren des Erreichten sowie der regelmäßige Meinungsaustausch. Dabei kann es für die Umsetzung sinnvoll sein, sogenannte Innovationsbündnisse mit einer zunächst organisierten - und später „gelebten“ Kommunikation zwischen Unternehmensführung, internen Innovatoren und externen Frageinstanzen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft einzugehen. Für die Umsetzung kommt es ferner entscheidend auf sichtbare Ergebnisse an. Es ist der Nachweis zu erbringen, dass mit dem Leitbild ein Weg eingeschlagen worden ist, der unumkehrbar ist. Kleine erfolgreiche Schritte sind hier oft hilfreicher als große Schritte, die ihr Ziel nicht erreichen. Schließlich sind das vorbildhafte Handeln der oberen Führungskräfte (s. o.) und eine am Leitbild orientierte Einstellungs- und Karrierepolitik als weitere Erfolgsfaktoren der Umsetzung zu nennen.

#### 4. Fazit

Die vorstehenden Ausführungen sind als eine Annäherung an ein Medium zu verstehen, dem eine Schlüsselrolle im Spannungsfeld zwischen Kommunikation, Verhalten und Organisationsentwicklung zukommt. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit mit Leitbildern und alle damit verbundenen Fragen der Empirie sind bei weitem noch nicht geklärt. Die hier vorgelegte Skizze versteht sich daher als ein vorläufiges Plädoyer für diskursiv entwickelte und gelebte Leitbilder. Erst dann sind Leitbilder Medien kommunikativen Austausches, die Entwicklungsprozesse abbilden und in Gang setzen. Informationsmedien sind im Vergleich zu Kommunikationsmedien mit einem geringeren persönlichen Risiko behaftet. Man kann sich hinter ihnen leichter verstecken. Aus diesem und aus anderen Gründen ist die Wahrscheinlichkeit bei Informationsmedien größer, dass sie in der Schublade verschwinden und nicht zum personalen und organisationalen Lernen anregen.

#### 5. Literatur

- Balsiger, Marc (1998): Wandel durch Verständigung. Das Management unternehmerischer Veränderungen zwischen Strategien und Realitäten – am Beispiel der Sulzer Thermtec AG. (= St. Galler Beiträge zum unternehmerischen Wandel 8). Bern: *Haupt*.
- Barben, Daniel/Meinolf Dierkes/Lutz Marz (1993): Leitbilder – ihre Rolle im öffentlichen Diskurs und in der wissenschaftlich-technischen Entwicklung der Biotechnologie. WZB Papers FS II 93-110, Berlin.
- Besson, Waldemar/Gotthard Jasper (1990): Das Leitbild der modernen Demokratie. Bauelemente einer freiheitlichen Staatsordnung. Bonn: *Bundeszentrale für politische Bildung*.
- Bleicher, Knut (1994a): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart/Zürich: *Schäffer-Poeschel*.

- Bleicher, Knut (1994b): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt a. M., New York: *Campus*.
- Bromann, Peter/Manfred Piwinger (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur. Stuttgart: *Schäffer-Poeschel*.
- Buber, Renate/Josef Zelger (Hgg.)(2000): GABEK II: Zur qualitativen Forschung. Innsbruck: *Studienverlag*.
- Dobson, John (1999): The Art of Management and the Aesthetic Manager. The Coming Way of Business. London: *Quorum Books*.
- Ebert, Helmut (1997): Textfunktionen und Textstrukturen von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen der Gegenwart. Frankfurt a. M.: *Lang*.
- Ebert, Helmut (2001): Leitbild, Kultur und Image - Erfolgsfaktoren und Nutzen der Leitbildarbeit. In: Kommunikationsmanagement, hg. v. Günter Bentele, Manfred Piwinger u. Gregor Schönborn. Neuwied: *Luchterhand*, Art.-Nr. 2.03, S. 1-24.
- Eunson, Baden (1990): Betriebspsychologie. Hamburg: *McGraw-Hill*.
- Hank, Benno (1999): Informationsbedürfnisse von Kleinaktionären. Zur Gestaltung von Investor Relations. Frankfurt a. M.: *Lang*.
- Heinen, Edmund (1987): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, Wien: *R. Oldenbourg*.
- Herbst, Dieter (1998): Corporate Identity. Berlin: *Cornelsen*.
- Hilbert, Blanka (2000): Die Universität, ein Dienstleistungsunternehmen? In: GABEK II. Zur Qualitativen Forschung, hg. v. Renate Buber u. Josef Zelger. Innsbruck, Wien: *Studienverlag*, S. 327-334.
- Klöfer, Franz (1999): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Neuwied: *Luchterhand*.
- Knieling, Jörg (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik. Frankfurt a. M.: *Lang*.
- Kuckartz, Udo (1996): Argumentationen und Leitbilder computergestützt analysieren. In: *Historical Social Research*, Vol. 21, No. 3, S. 115-136.
- Lemke, Jay L. (1995): Textual Politics. Discourse and Social Dynamics. London: *Taylor & Francis*.
- Lenzen, Dieter (2001): Leitbilder – Bilderleid? Was dürfen wir von Leitbild-Debatten an deutschen Hochschulen erwarten? In: *Forschung & Lehre* 11, S. 586-589.
- Marz, Lutz (1993): Leitbild und Diskurs. Eine Fallstudie zur diskursiven Technikfolgenabschätzung der „Künstlichen Intelligenz“. WZB Papers FS II 93-106, Berlin.
- Münch, Richard (1995): Dynamik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt a. M.: *Suhrkamp*.
- Piwinger, Manfred (1996): Die Rolle von Dialogkonzepten bei der Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen. Das Beispiel Vorwerk & Co. In: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven, hg. v. Günter Bentele, Horst Steinmann u. Ansgar Zerfaß. Berlin: *Vistas*.
- Renn, Ortwin/Bettina Oppermann (1998): Politische Kommunikation als Partizipation. In: Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Hg. v. Otfried Jarren, Ulrich Sarcinelli u. Ulrich Saxer. Opladen: *Westdeutscher Verlag*, S. 352-361.
- Ziegler, Albert (2002): Ehre einlegen. In: *Bulletin des Direktvertriebs* 2, S. 8-11.