



Leitbild – was ist das?

Notizen zur Leitbildfrage

Der Begriff „Leitbild“ erlebt in den letzten Jahren geradezu eine Inflation. Nachdem er zum festen Bestandteil jedes Qualitätssicherungs-Systems erklärt wurde, werden allenthalben in großen und kleinen, gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen Leitbilder erstellt. Es gibt dazu viele mehr oder minder theoretische Abhandlungen, Definitionen und Beschreibungen.

Die Leitbilder prangen auf Hochglanzbroschüren, zieren Eingangshallen, geben die Maßstäbe für Qualitätssicherung und für Unternehmensstrategien.

Leitbilder werden meistens von der Unternehmensspitze definiert und dann auf die unteren Ebenen „heruntergebrochen“. Manchmal handelt es sich auch um „Leitbild-Prozesse“, an denen auch die davon betroffenen Mitarbeiter in der einen oder anderen Weise beteiligt werden, indem sie z. B. verschiedene Bausteine oder Begriffe dafür liefern dürfen, manchmal sind es aber auch nur „Verkaufsveranstaltungen“, in denen diese Leitbilder den Mitarbeitern nahegebracht und schmackhaft gemacht werden sollen.

So hat sich der Begriff abgenutzt, wurde instrumentalisiert, ist teilweise schal geworden – „man merkt die Absicht und ist verstimmt.“

Das finde ich schade! Denn eigentlich steckt für mich etwas ganz Wichtiges in dieser Suche nach dem Leitbild. Denn es ist die Suche nach dem Motiv, die Suche nach dem Impuls, nach der Kraftquelle für das eigene Handeln.

Aus meiner Sicht gibt es überhaupt keine Handlung ohne ein Motiv, einen Impuls, einen Kraftquell – also ohne ein Leitbild im weitesten Sinne, wenn ich darunter das innere Bild verstehe, das mich in meinen Handlungen leitet. Nur ist es so, dass in den meisten Handlungen dieses innere Motiv, das innere Leitbild unbewusst bleibt, wie selbstverständlich angewendet wird. Diese unbewussten Motive können ganz unterschiedliche Quellen haben, sie können z.B. von internalisierten Normen, von Instinkten, Begierde, Trieben, aber auch von krimineller Energie bestimmt sein.

Und nun kommt da eine neue Qualität herein, die nicht nur fragt „Was tust du?“ und „wie tust du es?“ sondern die zusätzlich fragt „warum?“ Und dieses „warum“ nicht nur auf das vielleicht gewünschte Ergebnis hin fragt, sondern auf den inneren Sinnzusammenhang richtet. Damit ist beim einzelnen Menschen wie auch bei einer Organisation das Gewissen angesprochen. Das Gewissen als Wächter über den Sinnzusammenhang, über den Ursprung und die Wirkungen der eigenen Taten.

Darin steckt auch die Frage nach der Verantwortung vor mir selbst für das, was ich tue.

Wenn wir diese Fragen stellen, um zu dem Leitbild vorzudringen, rühren wir an den inneren Kern des Wesens eines Menschen, an den inneren Kern des Wesens einer Organisation, eines sozialen Organismus.

So wird man für ein wirkliches Leitbild einer Organisation nicht fragen, wie viel Prozent der Umsatz im nächsten Jahr gesteigert werden soll oder welches neue Produkt mit welchen Erfolgschancen auf den Markt gebracht werden soll, sondern eher Fragen stellen wie: „Welche besondere Qualität bringt unser Unternehmen in die Welt?“ „Was ist das Wesentliche an unserer Aufgabe und an der Art, wie wir sie gemeinsam erfüllen wollen?“ „Welchen überpersönlichen Impuls wollen wir gemeinsam durch unsere Arbeit verwirklichen?“ u.ä.

Es gab schon immer verschiedene Ausprägungen von wirklichen Leitbildern in sozialen Gemeinschaften. Sie lassen sich z.B. finden in religiösen Ordensgemeinschaften, in den Handwerkszünften des Mittelalters, um nur zwei besonders bekannte und prägnante Formen zu nennen. Damals wurde von dem Einzelnen die Unterwerfung unter das gemeinsame Leitbild gefordert. Dies war sogar Aufnahmebedingung für diese Gemeinschaften.

Heute ist das anders. Im Sinne einer modernen Gemeinschaftsbildung versuchen die gemeinsam Tätigen das Leitbild ihrer Organisation als Grundlage und Orientierung für die Arbeit von sich aus in einem gemeinsamen Prozess mit Bewusstsein zu ergreifen, zu durchdringen und festzuhalten und in regelmäßigen Abständen immer wieder zu hinterfragen und gegebenenfalls zu erneuern.

Altenmarkt/Alz, den 18. März 2003

Michael Harslem