

Interview mit Dr. Günter Müller\*) über die Schicksale von Unternehmensleitbildern:

## „... als Analyseleiche in der Schublade der Führungskräfte verschwinden ...“

**BWM:** Herr Dr. Müller, Sie haben sich mit dem Unternehmensleitbild wissenschaftlich auseinandergesetzt. Was war der Impuls dazu?

**Müller:** Die Stagnationsproblematik ließ innerhalb der Diskussion zum Strategischen Management die Frage nach einer Neu-Ausrichtung des Gesamtunternehmens aufkommen: eine Frage der sogenannten unternehmenspolitischen Rahmenplanung. In ihr sind Dokumente angesprochen wie etwa Führungsgrundsätze, Dokumente zur Unternehmenskultur (Unternehmenskultur als Konfigurationen von Regeln in einer Organisation) oder aber auch Unternehmensleitbilder.

**BWM:** Heute sind Unternehmensleitbilder und Unternehmenskultur vor allem imagerträge, modische Begriffe.

**Müller:** Natürlich kann man sich fragen, ob das Leitbild nicht nur eine Produktion von Worthülsen und Lippenbekenntnissen darstellt ...

**BWM:** ... oder eine zwingende Legitimationsnotwendigkeit in der Zeit des Wertewandels?

**Müller:** Man muß zwischen unterschiedlichen Leitbildtypen unterscheiden, es gibt Leitbilder, die sicherlich rein aus Reklamezwecken erstellt werden. Beispielsweise dann, wenn man was in der Organisation verdecken möchte. Es gibt aber auch Leitbilder, wo man bewußt das Wertesystem einer Organisation verändern möchte, das sind Leitbilder zur internen strukturellen Entwicklung. Wenn man das will, bedeutet dies allerdings auch, daß das Leitbild anfangs nicht auf die Akzeptanz der Mitarbeiter stößt.



Foto: cvk

**Müller:** „... zwischen unterschiedlichen Leitbildtypen unterscheiden ...“

**BWM:** Herr Dr. Müller, Sie haben ja sehr umfangreiche empirische Forschungen zum Thema Unternehmensleitbild angestellt. Kennen Sie Fälle, wo sich Unternehmensleitbilder als Flops erwiesen haben?

**Müller:** Es gibt sicherlich eine ganze Reihe von Unternehmensleitbildern, die als schöne Dokumente auf Hochglanzpapier gedruckt und ausgeteilt wurden, die aber danach als Analyseleiche in der Schublade der Führungskräfte verschwanden.

**BWM:** Was ist eine Analyseleiche?

\*) Dr. Günter Müller ist Privatdozent am Institut für Organisation der Universität München. Derzeit arbeitet er an einer Untersuchung über Unternehmensleitbilder in deutschen Industrieunternehmen.

**Müller:** Da wurde mit relativ viel Aufwand Unternehmenspolitik (re-)konstruiert aber die Projekte, die dann erforderlich wären, das Leitbild zum Leben zu bringen, blieben aus.

**BWM:** Können Sie ein Beispiel nennen?

**Müller:** Beispielsweise das konstruierte Leitbild, in der Zukunft „das führende technologische Unternehmen“ sein zu wollen, ohne daß entsprechende Investitionsmaßnahmen folgten.

**BWM:** Unternehmensleitbild also als reines Wunschdenken?

**Müller:** Ja, aber Vorsicht: Auch ein erfolgreiches Leitbild, das ja der Gegenwart vorausseilen soll, wird mit Absicht immer zu einem Teil Wunschdenken sein und teilweise auch bleiben.

**BWM:** Die Frage ist natürlich ...

**Müller:** ... ist natürlich, wie hoch der Anteil des reinen Wunschdenkens ist. Das kann aber keiner im Vorhinein sagen. Da muß man wirklich auseinander halten, für welchen Zweck genau ein Leitbild geschrieben ist.

**BWM:** Noch einmal zurück zu den Flops.

**Müller:** Es hat sich in der Untersuchung gezeigt, daß dann, wenn man mit den Leitbildern den Zweck verfolgte, sie wirklich zur Öffnung der unternehmenspolitischen Diskussion zu verwenden und damit auch das Denken in der Organisation zu verändern, daß es dann bei den untersuchten Leitbildern keine Flops gab. Flops gab es meist dann, wenn die Führungsmannschaft Ziele lediglich vorgegeben und rekonstruiert hat; tiefere Führungsebenen wur-

den nicht miteinbezogen. Also dann, wenn die Leitbilder rein „topdown“, von der Spitze nach unten erstellt wurden.

**BWM:** Was ist daran ein Flop?

**Müller:** Die unzureichende Beteiligung der Mitarbeiter beziehungsweise ihr fehlendes Interesse daran. Der Flop besteht in der mangelnden Einsicht aller Mitarbeiter, daß das Unternehmensleitbild etwas nützt.

**BWM:** Klar...

**Müller:** ... das heißt, wenn man nicht an der Erstellung des Leitbildes beteiligt war, dann wird man dessen Inhalte nur als leere Worthüllen begreifen. Nur wer daran mitgearbeitet hat, weiß, welche Kämpfe und welcher Schweiß hinter den einzelnen Sätzen des Leitbildes stecken.

## „Ich würde ein Gegenstromverfahren empfehlen“

**BWM:** Was empfehlen Sie?

**Müller:** Ich würde ein stufenweises Gegenstromverfahren empfehlen. Gegenstromverfahren heißt, daß man ein Unternehmensleitbild auf alle Fälle durch die Führungsspitze tragen lassen sollte, sonst ist es von vornherein zum Scheitern verurteilt. Aber stufenweise sollten immer mehr Führungsebenen miteinbezogen werden.

**BWM:** Und bei der letzten Führungsebene wird dann aufgehört?

**Müller:** Im allgemeinen ja. Natürlich wäre es wünschenswert, wenn man zur Erstellung eines Leitbildes noch weitere Mitarbeiter mit einbezieht, aber da liegt die Grenze der Machbarkeit. Nicht selten endet die Leitbilderstellung zum Beispiel bei der Jahrestagung der Führungskräfte, die haben dann alle noch einmal die Möglichkeit, die eine oder andere Korrektur einzubringen.

**BWM:** Nun steht also das Leitbild. Wann wird erneut darüber gesprochen?

**Müller:** Das kann man nicht generell beantworten.

## „Das Leitbild sollte ständig Gegenstand der Diskussion sein“

**BWM:** Was hat sich bewährt?

**Müller:** Im Prinzip sollte das Unternehmensleitbild ständig Gegenstand der Diskussion sein. Das heißt aber noch nicht, daß es dauernd zu verändern wäre.

**BWM:** Wer ändert ein Leitbild, beziehungsweise: Wer stellt Änderungsbedarf fest?

**Müller:** Wenn ein neues Vorhaben im Unternehmen ansteht, dann versucht man, dies vor dem Hintergrund des Leitbildes zu organisieren. Und dann merkt man plötzlich, daß das mit der vorhin im Beispiel erwähnten „technologischen Führerschaft“ nichts wird. Dann trägt man dieses Dilemma einige Zeit als unternehmenspolitisches Problem mit sich herum. Irgend jemand gibt dann den Anstoß und sagt, es wäre doch jetzt an der Zeit, das Leitbild neu zu überdenken.

**BWM:** Also immer dann, wenn ganz deutlich wird, daß das Machbare mit dem Leitbild nicht übereinstimmt?

**Müller:** Ja.

**BWM:** Wie passen denn die Begriffe Unternehmenskultur und Unternehmensleitbild zusammen?

**Müller:** Das Leitbild ist in unserer Idee ein Bestandteil des Rahmenkonzeptes, also ein Bestandteil der Dokumente, die jetzt die unternehmenspolitische Rahmensplanung zum Ausdruck bringen. Unternehmenskultur ist nun mal auch ein Bestandteil des Rahmenkonzeptes – niedergeschrieben oder nicht.

**BWM:** Unternehmenskultur ohne Unternehmensleitbild geht also nicht?

**Müller:** Doch, es würde gehen. Aber, wenn man ein Leitbild schreibt, bedingt das auch ein Überdenken der Unternehmenskultur. •