

Leitbilder

Zahlreiche Privatunternehmen haben ein Leitbild. Die Verwaltungsbehörden und (Hoch-)Schulen sind nachgezogen. Sie alle wollen über einen „arbeitsfähigen nachvollziehbaren und allseits getragenen Zukunftsentwurf für das alltägliche Mitarbeiterhandeln mit einem daraus abgeleiteten Aufgabenverständnis und bürgerorientierten Qualitätsstandards“ verfügen (so die Definition des „Leitbildes“ bei *Schmidt*, Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement). Mit einem Leitbild werden hohe bis höchste Ansprüche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ausdruck gebracht. Zuweilen werden diese Erwartungen sogar als „Visionen“ bezeichnet (so zum Beispiel im Leitbild einer überregional bekannten karitativen Einrichtung in Ostwestfalen-Lippe).

Verhaltensregeln sollten kurz und klar sein. Die Zehn Gebote wären zweifellos nicht annähernd so einprägsam, wenn es sich um 100 Artikel handelte. Leitbild-Autoren schreiben demgegenüber nicht in biblischer Kürze, sie bevorzugen Verwaltungssyrik und greifen nicht selten in die oberste rhetorische Schublade. Falsche Bescheidenheit ist nicht ihre Sache. Sie selbst dürfen ja auch der Überzeugung sein, selbst schon jetzt dem Leitbild zu entsprechen, weil ihnen anderenfalls nicht die Abfassung des Leitbildes anvertraut worden wäre. Geht es darum, andere – insbesondere Untergebene – anzuspornen, fließen flammende Appelle naturgemäß leicht(er) aus der Feder.

Wie eine kommunalisierte Fassung der Bergpredigt liest sich beispielsweise das – hier nur auszugsweise zitierte – Leitbild der Stadtverwaltung Nürnberg: „Wir sind moderne Dienstleister/innen und Partner/innen in allen kommunalen Angelegenheiten. Im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten erschließen wir Handlungsspielräume im Interesse der Menschen. Unser Handeln ist transparent, unser Service zuvorkommend und unsere Sprache verständlich. Wir orientieren die städtischen Angebote am Bedarf der Bürgerinnen und Bürger. Wir gehen mit unseren Ressourcen verantwortungsbewusst, wirtschaftlich und nachhaltig um. Wir setzen auf hohe Fachkompetenz und Qualitätsstandards. Unsere Leistungsfähigkeit und Innovationskraft baut auf motivierte, qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Das hätte die Werbeabteilung eines internationalen Konzerns nicht besser ausdrücken können.

Nicht minder ehrgeizig erscheint Leitbild der Fachhochschule für die öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (FHöV NRW): „Die Hochschulautonomie in der Lehre, Forschung und Selbstverantwortung wird angestrebt, um Sachverstand, Selbstverantwortung und Motivation der Hochschulmitglieder besser zu nutzen und die Innovationsfähigkeit der FHöV NRW zu stärken. Die Mitglieder der Hochschulleitung und der Verwaltung unterstützen Studium, Lehre, Forschung und Selbstverwaltung durch professionelle Dienstleistungen. Sie streben die Verbesserung der Rahmenbedingungen im Bereich von Studienorganisation, Lehre, Ausstattung und Hochschulstruktur an und tragen so zur weiteren Entwicklung der FHöV NRW bei. Sie sind sich der Vorbildfunktion im Hinblick auf Service, Effektivität und Mitarbeiterorientierung bewusst.“

Die vorsichtigen Formulierungen („angestrebt“, „unterstützen“, „streben ... an“, „bewusst [sein]“) erinnern an arbeitsrechtliche Zeugnisse. Die Ansprüche des Leitbildes werden jedenfalls auch dann erfüllt, wenn es mit den Bestrebungen nicht so recht geklappt hat.

Den meisten Beschäftigten dürfte die Existenz und erst recht der konkrete Inhalt „ihres“ Leitbildes entweder unbekannt und/oder herzlich gleichgültig sein. Das war mein Eindruck nach einer – zugegebenermaßen nicht repräsentativen – Umfrage im Bekannten- und Kollegenkreis. Ein Redakteur (O-Ton!) eines mittelgroßen Verlages: „Wenn Sie unser Leitbild lesen, lachen Sie sich kaputt.“ Begeisterung sieht anders aus. Warum ist das so? Vielleicht spüren die Beschäftigten, dass sich hier ein Wesenszug der Schizophrenie offenbart: Wahn und Wirklichkeit.

Das hält Führungskräfte in Behörden und Hochschulen natürlich nicht davon ab, bei jeder Gelegenheit das hauseigene Leitbild überschwänglich zu loben. Warum auch nicht? Aus den Versatzstücken kann man schnell eine Ansprache oder einen Artikel montieren, ohne besonders anzuecken. Dann fiel mir wieder ein Spruch *Salomos* (14, 23) ein:

„Wo man arbeitet, da ist genug; wo man aber mit Worten umgeht, da ist Mangel.“

Prof. Dr. J. Vahle, Bielefeld