

## Über Krisen und Leitbilder

Die „Zeit“ stellt in ihrer Ausgabe vom 15.6.2022 (S. 29) die Frage „Raus aus Russland?“. Es geht in dem Artikel darum, ob ein Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Russland nach Beginn des Krieges mit der Ukraine ethisch vertretbar ist. Immerhin hätten zahlreiche Firmen in ihren Leitbildern Werte oder einen sog. Purpose, also einen höheren Wert, formuliert (z. B. „Menschlichkeit“, „Mut zum Denken aus der Zukunft“). Mit diesen Werten sei es nur schwer vereinbar, Geschäfte in und mit Russland zu machen. Die Schokoladenfirma Ritter Sport beispielsweise müsse sich angesichts ihres Leitbilds („Das Richtige tun, um wirklich gute Schokolade zu kreieren“) fragen lassen, ob weiterhin Schokolade nach Russland geliefert werden solle. Ein Schokoladenlieferstopp als Wirtschaftssanktion gegen Russland – ehrlich? Andere Unternehmen hielten es für vereinbar mit ihrem „purpose“, weiterhin im russischen Markt präsent zu sein. Hierzu gehört nach dem „Zeit“-Artikel die Lebensmittelmarktkette Globus, die sich durch den Hinweis gerechtfertigt hat, im Falle der Standortaufgabe würden zahlreiche örtliche Beschäftigte arbeitslos. Der „Zeit“-Autor *J. Tönnemann* merkt hierzu leicht vorwurfsvoll an, in Krisenzeiten zeige sich, dass sich mit Firmenleitbildern auch umstrittene Entscheidungen rechtfertigen lassen. Wo er recht hat, hat er recht. Wirtschaftsunternehmen haben nun mal, vielleicht zum Bedauern einiger Journalisten der sog. Leitmedien, den hauptsächlich „purpose“, Geld zu verdienen.

Der Krieg in der Ukraine mit seinen vielfältigen schädlichen Auswirkungen ist nicht die einzige Krise, in der es um die Bedeutung von Leitbildern geht. In Deutschland herrscht Personal-mangel. Viele Unternehmen konkurrieren miteinander um die besten Köpfe und locken mit hohen (Einstiegs-)Gehältern. Die öffentliche Hand hält zwar tapfer dagegen, ist aber wegen der starren besoldungs- und tarifrechtlichen Vorgaben tendenziell im Nachteil. Sie muss deshalb versuchen, auf andere Weise zu punkten. Dazu gehören verheißungsvolle Leitbilder. Die „Philosophie“ der Stadt München beispielsweise lautet so (s. Broschüre Beck Stellenmarkt 02-22, S. 24): „Wir bieten viel Raum für konzeptionelles Denken und legen Wert auf Sicherheit und Flexibilität, Menschlichkeit und Wertschätzung, Möglichkeiten

und Perspektiven, Engagement und Verbundenheit. Bei uns sind Sie in Entscheidungsprozesse unmittelbar eingebunden und gestalten diese meist bis zur konkreten Umsetzung mit.“ Das Justizministerium des Landes Hessen formuliert knapper, aber ebenso ambitioniert (ebenda S. 10): „Wir stehen für eine moderne, bürgernahe und leistungsfähige Justiz, die Bürgerinnen und Bürgern verlässlich zu Recht verhilft und Straftaten konsequent verfolgt.“ Das nordrhein-westfälische Justizministerium wendet sich an Leute, die das „Rechtssystem stärken“ und „für eine gerechte Gesellschaft eintreten“ wollen (ebenda S. 46 f.). Der auf Idealismus abzielende sprachliche Höhenflug wird allerdings umgehend durch eine bodenständige Landung beendet. In der Rubrik „Was uns als Arbeitgeber auszeichnet“ heißt es u. a., das Gehalt werde durch das Landesbesoldungsgesetz NRW bestimmt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen die Vorzüge der Beamtenversorgung und der Beihilfeberechtigung. Ich finde diese Hinweise sympathisch, weil sie ehrlich sind. Die Bezahlung ist ein wichtiger, für manche Leute sogar der wichtigste Grund für die Bewerbung auf eine Stelle.

Leitbilder sind oft schön formuliert und wärmen das Herz, gar keine Frage, sie sollten aber mit der Wirklichkeit annähernd im Einklang sein. Eine Firma oder Behörde, die „Wertschätzung der Beschäftigten und Kunden“ betont, gerät trotzdem schnell in einen schlechten Ruf, wenn sie ihr Personal nicht angemessen bezahlt oder ratsuchende Bürger in endlose Telefonschleifen schickt. Ob ein Arbeitgeber bei Bewerbungen bevorzugt wird, hängt nicht von einem schaumigen Leitbild ab. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen haben oft gar kein Leitbild, sie bemühen sich aber trotzdem, das „Richtige zu tun“ (Ritter Sport): nämlich gute Produkte oder Leistungen zu liefern und ihre Beschäftigten anständig zu behandeln.

Sie beherzigen damit einen Spruch *Salomos* (14, 23): „Wo man arbeitet, da ist genug; wo man aber mit Worten umgeht, da ist Mangel.“

Prof. Dr. *J. Vahle*, Bielefeld