

# **Werthaltungen im Management – ihr Einfluss in das normative Regelwerk des Unternehmens**

## **Taugen Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument in der Praxis?**

Zürich, 15. Februar 2021

© Peter Widmer Managementberatung

Im Herbstsemester 2020 an der Theologischen Fakultät der Universität Luzern eingereicht und angenommen als Proseminararbeit.

## 1. Einleitung

Die Managementlehre unterscheidet zur Führung von Unternehmen die normative, strategische und operative Ebene. Während zu den Belangen und Anliegen der strategischen und operativen Ebene eine Fülle an Aus- und Weiterbildung, Literatur oder Beratung besteht, ist der Markt für Angebote zur Abdeckung der normativen Ebene eng begrenzt. So suchen Führungsverantwortliche, die mit der Definition, Einführung, Durchsetzung und Reflexion der normativen Ebene im Unternehmen betraut sind, oft vergeblich nach praxisnaher Unterstützung, beispielsweise in Form von Seminaren zur Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur. Spätestens bei der Definition der Unternehmenswerte – mündend im ausformulierten Leitbild – oder den Festlegungen zur Implementierung und Durchsetzung der Werte haben diese Führungskräfte zu bedenken, auf welches Wissen und auf welche Erfahrungen sie sich abstützen können und wollen. Unter diesen Voraussetzungen stellt eine zielführende Berücksichtigung der unternehmerischen Werte im Alltag, insbesondere auch bei sich widersprechenden Interessen, für das Management eine Herausforderung dar.

Im Kontext von Werthaltungen im Management und ihrem Einfluss in das normative Regelwerk des Unternehmens geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, ob Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument in der Praxis taugen. Dabei liegt der Fokus auf marktwirtschaftlichen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Die Fragestellung soll primär unter Beizug von Literatur bearbeitet und geklärt werden.

Kapitel 2 führt, ausgehend von den drei Ebenen der unternehmerischen Praxis, in ein gängiges Management-Modell ein, stellt darin wichtige Begriffe der Unternehmensführung in Beziehung zueinander und benennt und verortet die Hauptelemente der normativen Ebene in diesem Modell. In Kapitel 3 werden grundsätzliche Überlegungen zu normativen Grundlagen und zu normativen Orientierungen angestellt. Aspekte eines normativen Orientierungsprozesses zur ethischen Reflexion der Werte und Normen des Unternehmens und des Führungsgeschehens werden beleuchtet. Welche grundsätzlichen Anforderungen an ein Unternehmensleitbild zu stellen sind, fasst Kapitel 4 zusammen. Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Frage nach der Wirksamkeit von Leitbildern, unter Berücksichtigung sowohl der Innensicht als auch der Aussensicht des Unternehmens. Fazit und Ausblick folgen in Kapitel 6.

## 2. Unternehmensführung und normative Ebene

Für ihr Denken und Handeln unterscheidet die Unternehmensführung die normative, strategische und operative Ebene, wobei sich zwischen diesen Ebenen vielfältige *Vor- und Rückkoppelungsprozesse* vollziehen (Bleicher, 1994, S. 44). Einerseits legen, im Rahmen von Vorkoppelungsprozessen, normative und strategische Vorgaben die operativen Dispositionen fest, andererseits führen – als Rückkoppelungsprozesse – unplanbare Ereignisse, die ein Hindernis für die Realisierung von Vorgaben bilden, zu Anpassungen von Zukunftsvorstellung und Strategie (Bleicher, 1994, S. 44). Den drei Ebenen übergeordnet ist eine integrierende Unternehmensphilosophie, die auf der normativen Ebene die Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung bestimmt (Bleicher, 1994, S. 43). Seinen Überlegungen legte Bleicher den Ansatz des St. Galler Management-Konzepts zugrunde – ein integratives Konzept zur Gestaltung und Lenkung einer „zukunftsweisenden Unternehmensentwicklung“ (1994, S. 43). Dieser Ansatz wurde über die Jahre zum heutigen St. Galler Management-Modell<sup>1</sup> weiterentwickelt, das sich als sprachliche Ressource versteht, die wesentliche Aspekte der Management-Praxis auf den Begriff bringt, sie in grössere Zusammenhänge von Organisation und Umwelt einordnet und damit eine Basis für die gemeinsame Reflexion und Diskussion schafft (Rüegg-Stürm & Grand, 2014, S. 8). Die aktuelle Version kann insbesondere auch als Reflexionshilfe für jederzeit auftretende unternehmerische Herausforderungen und Problemstellungen dienen (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 13). Denn diese sind oft unübersichtlich, unklar, vieldeutig und kaum darstellbar; und sie werden von den Führungsverantwortlichen häufig sehr unterschiedlich eingeschätzt (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 13). Das Modell ist in sechs Schlüsselkategorien<sup>2</sup> untergliedert; von Interesse sind in Bezug auf die normative Ebene insbesondere die Kategorien *Interaktionsthemen* sowie *Ordnungsmomente*. Interaktionsthemen beziehen sich auf die Werte und Normen der Stakeholder, die gegenüber dem Unternehmen ihre Anliegen und Ansprüche geltend machen und damit eine normative Orientierung prägen

---

<sup>1</sup> Nach Rüegg-Stürm und Grand (2020) setzt sich das St. Galler Management-Modell mit Management „auf der Höhe der aktuellen Management-Praxis und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft“ auseinander (S. 10); es bestehen Forschungspartnerschaften mit Organisationen und Unternehmen in den unterschiedlichsten Bereichen wie Industriekonzernen, Technologieunternehmen, Designfirmen, Spitälern oder Versorgungswerken (S. 11).

<sup>2</sup> (1) Umweltsphären: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft, (2) Stakeholder: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Medien, Staat, Lieferanten, Konkurrenten, (3) Interaktionsthemen: Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen, (4) Prozesse: Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodell, Unterstützungsprozesse, (5) Ordnungsmomente: Governance, Strategie, Struktur, Kultur, (6) Entwicklungsmodi: Optimierung, Erneuerung (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, Abb. 7).

(Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 69). Ordnungsmomente mit den Elementen *Governance*, *Strategie*, *Struktur* und *Kultur* bilden das orientierende sinnstiftende Fundament der Wertschöpfung und wirken auf die Prozesse des Unternehmens strukturierend und motivierend (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 86). Dabei bedeutet Governance die expliziten formalen Feststellungen über die Zweckbestimmung des Unternehmens, die Adressaten der Wertschöpfung, die Funktion und Rolle der Organisation in der Gesellschaft sowie das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seiner Eigentümerschaft (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 87). Die Strategie liefert Antworten auf Fragen nach der langfristig ausgerichteten Sicherung der unternehmerischen Zukunft (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 88). Die Struktur im Unternehmen bestimmt die Teilsysteme der Organisation, regelt die organisationsinterne Arbeitsteilung und legt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Funktionen fest (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 97). Mit dem Verweis auf die Vielfältigkeit des Begriffs Kultur nimmt für Rüegg-Stürm und Grand Organisationskultur primär Bezug auf die gesamte Praxis einer Organisation mit ihrem spezifischen Wahrnehmen, Handeln, Kommunizieren und Kooperieren (2020, S. 104).

### 3. Normative Grundlagen und normative Orientierung

Für eine erfolgswirksame Unternehmensführung stellen sich insbesondere die Fragen, wohin das Unternehmen zu führen ist, worin es seine sinnstiftende Wertschöpfung sieht und welche Geschäftsprinzipien gelten sollen (Ulrich, 2009, S. 23). Die damit einhergehende Vielzahl offen stehender Optionen machen eine „vernünftig begründete“ Handlungsorientierung<sup>3</sup> notwendig, die im Rahmen von unternehmerischen *Orientierungsprozessen* systematisch zu strukturieren ist (Ulrich, 2009, S. 23). Obwohl diese Orientierungsprozesse erstrangigen Managementprozessen entsprechen, berücksichtigt die Betriebswirtschafts- und Managementlehre diesen Umstand wenig systematisch (Ulrich, 2009, S. 24). Begrifflichkeiten, Standards und Methoden bestehen dafür kaum; die Verantwortlichen sind demnach weitgehend auf ihre eigenen Überlegungen und Vorschläge angewiesen (Ulrich, 2009, S. 24). Ulrich führt den erwähnten Umstand darauf zurück,<sup>4</sup> dass die Managementlehre als anwendungsorientierte Wissenschaft

---

<sup>3</sup> Ulrich stellt die Frage von Immanuel Kant – „Was heisst: sich im Denken orientieren?“ – und überträgt den in die moderne praktische Philosophie eingeführten Begriff der *Orientierung* – als Inbegriff vernunftgeleiteter Gedanken- und Lebensführung – auf „gute“ Unternehmensführung (2009, S. 23).

<sup>4</sup> Ulrich bezieht sich auf zwei Dimensionen vernünftiger Praxis und ordnet dem Begriff *Verfügungswissen* das *Wie* (Know-how), die *technische Vernunft* und die Mittel und Methoden zur Verwirklichung der

ihre Aufgabe primär in der Bereitstellung von Verfügungswissen und nicht in der Generierung von Orientierungswissen sieht (2009, S. 24). So beginnt sich die Managementlehre erst gegenwärtig mit der konzeptionellen Herausforderung zu beschäftigen, der Unternehmensführung eine ethisch integrierte Erfolgsorientierung zu geben (Ulrich, 2009, S. 25). Voraussetzung dazu sind, analog den Prozessen zur Entwicklung und Umsetzung einer geschäftsstrategischen Orientierung, methodische Verfahren und Konkretisierungsansätze (Ulrich, 2009, S. 25). Dazu folgen im Hinblick auf die Umsetzung Überlegungen zur Entwicklung einer normativen Orientierung.

Mit Bezug auf die philosophische Ethik unterscheidet Ulrich die deontologische<sup>5</sup> und die teleologische<sup>6</sup> Dimension für eine ethisch orientierte Unternehmensführung (2009, S. 26). Mit Geschäftsprinzipien soll die Berechtigung des unternehmerischen Handelns „gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen mittels der normativen Selbstbindung“ abgesichert werden, dies in der deontologisch orientierten Absicht, den Geschäftserfolg unter Respektierung moralischer Rechte anderer mit legitimen Mitteln und Methoden zu erwirken (Ulrich, 2009, S. 27). Macht das Unternehmen die Geschäftsprinzipien als ethische Grundsätze für sein Handeln der Öffentlichkeit zugänglich, lassen sich diese Prinzipien beurteilen und deren Einhaltung überprüfen, was sich wiederum positiv auf die Glaubwürdigkeit und Stellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit auswirken kann (Ulrich, 2009, S. 27). Die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf sinngebende Beiträge<sup>7</sup> zur gesellschaftlichen Lebensqualität kann durch eine Orientierung an den Wertschöpfungszielen – teleologisch orientiert – unterstützt werden (Ulrich, 2009, S. 23).

Mit diesem Verständnis lässt sich nun das Leitbild erarbeiten, das für die Kommunikation nach innen und aussen als kurze Synthese die beiden Orientierungsdimensionen Geschäftsprinzipien und Wertschöpfungsziele des Unternehmens zusammenfasst (Ulrich, 2009, S. 27). Ulrich weist an dieser Stelle besonders darauf hin, dass sich eine „tragfähige Unternehmensethik nicht in die ‚Privatmoral‘ der Geschäftsleitung einschliessen“ lässt (2009, S. 27). Vielmehr geht es darum, dass sich alle beteiligten und betroffenen Anspruchsgruppen im Sinn eines argumentativen Verständigungsprozesses einbringen können (Ulrich, 2009, S. 27). Denn die Normen und Werte des Unternehmens mit den auf diesen begründeten Entscheidungen und Aktivitäten müssen

---

Unternehmenszwecke zu, dem Begriff *Orientierungswissen* das *Was* (Know-what), die *ethische Vernunft* sowie die Grundsätze zur Begründung der Unternehmenszwecke (2009, Abb. 1).

<sup>5</sup> Bei der deontologischen Orientierung geht es um die unternehmerische Legitimationsbasis; die Frage kann lauten: „Wie wollen wir unsere Ziele erreichen und wie nicht?“ (Ulrich, 2009, Abb. 3).

<sup>6</sup> Bei der teleologischen Orientierung geht es um den unternehmerischen Sinnhorizont; die Frage kann lauten: „Was wollen wir leisten?“ (Ulrich, 2009, Abb. 3).

<sup>7</sup> Für Ulrich stehen hier die Marktleistungen des Unternehmens im Zentrum (2009, S. 27).

immer wieder neu in Bezug auf die Unternehmensethik reflektiert werden (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 67). Im Rahmen von normativen Orientierungsprozessen muss eine solche ethische Reflexion „den zentralen Bezugspunkt für die *Legitimierung der organisationalen Wertschöpfung* als Ergebnis und als Prozess bilden und auf diese Weise die laufenden strategischen und operativen Entscheidungsprozesse einer Organisation durchformen“ (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 67). Vorausgesetzt wird eine Reflexionspraxis, die einerseits periodisch übergreifende Fragen der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit der organisationalen Wertschöpfung aufnimmt, andererseits aber auch bei anstehenden kritischen Entscheidungen situativ integriert ist (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 283). Unabdingbare Voraussetzung dazu ist die „Bereitschaft zur systematischen Reflexion und Selbstkritik, die bis an die Wurzeln der organisationalen Existenz und ihrer aktuellen Wertschöpfung reichen kann“ (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 218). Wichtige Voraussetzungen für das Gelingen dieser anforderungsreichen und herausfordernden gemeinschaftlichen Reflexionsarbeit sind die unternehmensethische Grundhaltung des Managements (Ulrich, 2009, S. 28) sowie eine wertschätzende und möglichst angstfreie Beziehungs- und Kommunikationskultur (Rüegg-Stürm & Grand, 2020, S. 283). Für die Umsetzung oben erwähnter Durchformung der operativen Entscheidungsprozesse sind im Unternehmen die nötigen Voraussetzungen zu schaffen. Das heisst für die Einhaltung der normativen Vorgaben beispielsweise, Führungssysteme mit ihren Zielsetzungs-, Anreiz- und Leistungsbeurteilungsverfahren anzupassen und das Führungsgeschehen regelmässig oder situativ mittels Audits oder Supervisionssitzungen zu überprüfen (Ulrich, 2009, S. 32).

## **4. Anforderungen an Leitbilder**

Übergeordnet sollen Leitbilder im Kontext der Flüchtigkeit gesellschaftlicher Normen Orientierung bieten und einen kompensatorischen, stabilisierenden Effekt ausüben (Bleicher, 1994, S. 504). Vorsicht ist aber dann geboten, wenn zu Beginn einer Orientierungslosigkeit genau mit dieser Stabilisierungsfunktion im bestehenden Zustand verharrt und dadurch der notwendige Wandel verzögert oder gar verhindert wird (Bleicher, 1994, S. 504). Um die erwähnten Funktionen zu erfüllen, haben Leitbilder die „*handlungsnormierenden Entscheidungen über Ziele und die Grundorientierung bei der strategischen und operativen Gestaltung und Lenkung zukünftiger*

*Unternehmensentwicklung*“ zu erfassen; diese haben in Bezug auf unternehmenspolitische<sup>8</sup> Grundsätze verschiedenen Anforderungen zu genügen (Bleicher, 1994, S. 512). Bleicher verweist hier auf Ulrich, der *allgemeine Anforderungen* für unternehmenspolitische Entscheidungen ableitet (Ulrich, 1990, S. 29): Unternehmenspolitische Entscheidungen sind als Entscheidungsregeln in einer Vielzahl künftiger Führungssituationen anwendbar (*Allgemeingültigkeit*). Sie beeinflussen das Wichtige, Bedeutende, Grundsätzliche des künftigen Unternehmensgeschehens (*Wesentlichkeit*), bestimmen das Unternehmensgeschehen in seinen Grundzügen auf längere Sicht (*Langfristige Gültigkeit*) und beziehen sich nicht nur auf die anzustrebenden Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotenzial und die einzuschlagende Strategie (*Vollständigkeit*). Sie entsprechen den wirklichen Auffassungen und Absichten der obersten Führungsverantwortlichen (*Wahrheit*), sie sind den zukünftigen Umweltbedingungen und den unternehmenseigenen Möglichkeiten angepasst (*Realisierbarkeit*), in ihrer beabsichtigten Wirkung aufeinander abgestimmt (*Konsistenz*) und sie sind verständlich und klar formuliert (*Klarheit*).

Die dem Leitbild häufig vorangestellte unternehmerische Vision soll den in der Zukunft erstrebten Zustand des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft beschreiben<sup>9</sup>, sie bildet den Ausgangspunkt bei der Erarbeitung des Leitbilds und dient gleichzeitig als Regulativ (Bleicher, 1994, S. 506). Mit Blick auf die Implementierung sind, im Sinn der Akzeptanz, die Gründe für die Entstehung und Inkraftsetzung des Leitbilds zu nennen und verständlich zu erläutern (Schmidt, 2005, S. 195).

## 5. Wirksamkeit von Leitbildern

Leitbilder tragen „zur Klärung von Grundhaltungen im Unternehmen bei und schaffen damit eine gemeinsame, unternehmensweite Wertbasis“, „sie verbessern das Unternehmensimage; sie kanalisieren gesellschaftlichen Einfluss und Druck ... [und] dienen ... der Steigerung des Unternehmenserfolgs“ (Matje, 1996, S. 89). Doch weder in der wissenschaftlichen Theorie noch in der Managementpraxis besteht eine einheitliche Auffassung darüber, inwiefern Leitbilder ihren Zweck erfüllen (Wehrlin, 2014, S. 22). Für Wehrlin ist gar umstritten, ob Leitbilder in der Praxis zu den erwünschten Erfolgen führen (2014, S. 24). Offenkundig ist aber, dass die Nutzung von Leitbildern neben den

---

<sup>8</sup> Die Unternehmenspolitik begründet das zukünftige Verhalten des Unternehmens; sie wirkt „zwecksetzend“ (Bleicher, 1994, S. 115).

<sup>9</sup> Kleinere Unternehmen verzichten in der Regel auf eine schriftliche Ausformulierung von Vision und Leitbild (Wehrlin, 2014, S. 206).

erhofften Ergebnissen auch zu unerwünschten Wirkungen führen kann, wie beispielsweise die Ablehnung von Inhalten des Leitbilds oder dessen Kritisierung „als nicht orientierungsgebend bzw. „Ansammlung von Allgemeinplätzen““ (Wehrlin, 2014, S. 23). Einen zentralen Kritikpunkt sieht Wehrlin darin, inwieweit die Entwicklung eines Leitbilds tatsächlich zum Ausgangspunkt geplanter Veränderungen im Unternehmen werden kann (2014, S. 23). Denn oft würde in Leitbildern „ein Idealbild mit sehr hohem Aufwand beschrieben, welches fern von der Realität liegt und kaum eine brauchbare Antwort hinsichtlich der Realisierbarkeit des Idealbildes bereithält“ (Wehrlin, 2014, S. 23). Schmidt sieht im Umgang mit Leitbildern<sup>10</sup> und Visionen eine „merkwürdige“ Paradoxie dahingehend, dass ein Unternehmen einerseits klar formulierte Ziele benötigt, um das Handeln der Mitarbeitenden zielgerichtet zu steuern, andererseits Leitbilder den Status quo in Abrede stellen – „wozu sonst brauchte es Leitbilder, wenn nicht Vieles im Argen läge“ (2005, S. 195). Zudem verbaut „das Festschreiben einer bestimmten Zukunft andere und möglicherweise bessere Zukünfte [sic]“ (Schmidt, 2005, S. 195). Schmidt sieht in diesem Umstand ein unlösbares Problem, das aber sinnvoll genutzt werden kann, wenn das Unternehmen „die Entscheidung für bestimmte Ziele dadurch rechtfertigt“, dass es „damit – aber nun bewusst – ausgeschlossene Ziele mit den erstrebten vergleichend bewertet“ (2005, S. 195). Kieser, Hegele und Klimmer zielen in eine ähnliche Richtung mit dem Verweis auf die Mehrdeutigkeit von Leitbildern, verharren diese doch bei den Zielen und skizzieren deren Lösungen nur grob (1998, S. 32). Vielmehr werden Lösungen im Umsetzungsprozess ausgehend vom Leitbild erarbeitet (Kieser et al., 1998, S. 117). Um Leitbilder zu verstehen und um die Dimensionen zu erweitern, die „aus Gründen der Vereinfachung von den Leitbildkonstrukteuren weggelassen worden sind“, können beispielsweise während eines Reorganisationsprozesses Organisationstheorien beigezogen werden (Kieser et al., 1998, S. 117). Mit Blick auf die unternehmerische Praxis warnen Kieser et al. davor, dass Visionen und Leitbilder auch irreleiten oder sogar den Niedergang eines Unternehmens beschleunigen oder auslösen können (1998, S. 181). Auch Bleicher verweist auf die Diskussion der Leitbildproblematik; für ihn aber wird allzu leicht die entscheidende Erfolgsdeterminante von Leitbildern übersehen – „es ist der *Weg*, der zum Leitbild führt“ (1994, S. 518). Auf diesem Weg haben sich Führungsverantwortliche wie Mitarbeitende kritisch mit den Entwicklungen der Umwelt und dem Werden des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen (Bleicher, 1994, S. 518). Die damit verbundenen institutionellen wie individuellen Lernprozesse bei der Erarbeitung von Leitbildern weisen „letztlich den *Leitweg* der Unternehmung in die Zukunft“ (Bleicher, 1994, S. 518).

---

<sup>10</sup> Schmidt untersucht verschiedene Leitbilder grosser Unternehmen und Organisationen (2005, S. 186).



## 6. Fazit und Ausblick

Themen und Begriffe der normativen Ebene lassen sich mit dem St. Galler Management-Modell einordnen und zu den übrigen Elementen der Unternehmensführung in Beziehung setzen. Dies ermöglicht eine gemeinsame Reflexion über Werte und Normen im Zusammenhang mit unternehmerischen Fragestellungen. Für eine erfolgswirksame Unternehmensführung stehen jeweils verschiedene Optionen offen, die im Rahmen von normativen Orientierungsprozessen zu beurteilen sind. Zielführend ist – auch als Grundlage für das Unternehmensleitbild – eine erste Unterteilung in allgemein gültige Geschäftsprinzipien sowie Wertschöpfungsziele. Dabei kommt der unternehmensethischen Grundhaltung des Managements zentrale Bedeutung zu. Im Kontext der Flüchtigkeit gesellschaftlicher Normen haben Leitbilder primär Orientierung zu bieten. Doch besteht weder in der wissenschaftlichen Theorie noch in der Managementpraxis eine einheitliche Auffassung darüber, inwiefern Leitbilder ihren Zweck erfüllen. Die Nutzung von Leitbildern kann neben den erhofften Ergebnissen auch zu unerwünschten Wirkungen führen. Ein gemeinsamer Prozess zur Leitbildentwicklung durch Führungskräfte und Mitarbeitende wird positiv beurteilt, dafür wichtig sind eine wertschätzende und möglichst angstfreie Beziehungs- und Kommunikationskultur.

Während die theoretischen Grundlagen zur Konzeption und Erstellung von Leitbildern ausreichend dokumentiert sind, klafft im Bereich der praktischen Anwendung von Leitbildern als Führungsinstrument eine Lücke. Entsprechende Forschung könnte einen Teil dieser Lücke schliessen. Aufgrund der jeweiligen spezifischen Situation – der des Unternehmens und seiner Umwelt – könnten aber die gewonnenen Ergebnisse wohl lediglich als Hinweise dienen.

Ein Perspektivenwechsel ist angezeigt: weg von Begriff, Stellung und Aufmachung des Leitbilds; hin zu dessen – normativen – Inhalten. Unter dieser Betrachtung wäre das Leitbild nicht mehr frei schwebendes Dokument im Unternehmen, sondern integraler Bestandteil des Führungssystems. Die genannten Inhalte liessen sich nun, wie die Elemente und Prozesse der strategischen Ebene, besser greifen und in das bestehende Führungssystem des Unternehmens, ähnlich einem Qualitätsmanagementsystem, einweben bis hin in die operativen Prozesse. Damit könnte im Einzelfall die Einhaltung einer normativen Vorgabe überprüft und gegebenenfalls noch korrigiert werden. Mit der Erfüllung dieser zentralen notwendigen Bedingung sowie mit einer konsequenten Anwendung und Durchsetzung durch das Management wäre die Tauglichkeit von Unternehmensleitbildern als Führungsinstrument gegeben.

## 7 Literaturverzeichnis

- Bleicher, K. (1994). *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens* (St. Galler Management-Konzept, Band 5). Frankfurt am Main: Campus.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Matje, A. (1996). *Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität*. Wiesbaden: Gabler.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014). *Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung* (1. Auflage). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt* (2., überarbeitete Auflage). Bern: Haupt.
- Schmidt, S. J. (2005). *Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen* (2. Auflage). Weilerswist-Metternich: Velbrück.
- Ulrich, H. (1990). *Unternehmungspolitik* (Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmungsführung, Band 6, 3. Auflage). Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (2009). Normative Orientierungsprozesse. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C. E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre* (Band 2, 2. Auflage, S. 23–37). Bern: Haupt.
- Wehrlin, U. (2014). *Das Unternehmensleitbild: „Realistisches Idealbild“ der Organisation: Entwicklungs- und Entstehungsprozess / erfolgreiche Umsetzung und Steuerung mit Leitbildern* (Future Management, Band 24, 2. überarbeitete Auflage). Göttingen: Optimus.