

Michael Reiss

## Der ideale Mitarbeiter

Chancen und Risiken komplexer Leitbilder



*Durchleuchtet: Der ideale Mitarbeiter wird durch ideale Ergebnisse, ideale Verhaltensweisen oder ideale Eigenschaften definiert. Leitbilder dienen dabei als Orientierungshilfen für das Verhalten von Mensch, Teams und Organisationen.*

*Foto: manwalk/pixelio*

**Leitbilder dienen als Orientierungshilfen für das Verhalten von Menschen, Teams, Unternehmen, Unternehmensnetzwerken, Verbänden, Communities, Behörden, Staaten, Staatengemeinschaften und anderen organisatorischen Gebilden. Der gemeinsame Nenner von Leitbildern wie zum Beispiel Pionierunternehmen, Ikonen, Benchmarks, World's Most Admired Companies, Heroes, Stars und Idolen ist die anschauliche Spezifikation der idealen Beschaffenheit von Potenzialen, Prozessen und Performance. Leitbilder gehören neben den Leitlinien (zum Beispiel Führungsgrundsätze, Guidelines für das Projektmanagement vom Project Management Institute, Manager Eid), Leitideen beziehungsweise Leitgedanken (so etwa Kontinuierliche Verbesserung, lebenslanges Lernen, Corporate Social Responsibility), Leitfäden (wie Weißbücher, technische Leitfäden) zu den bewusst für die Verhaltenssteuerung entworfenen Leitkonzepten.**

Das Verhalten von Menschen wird nicht nur durch Leitkonzepte, sondern auch durch sich herausbildende („emergente“) Leitphänomene beeinflusst, etwa Modeströmungen, Gruppendruck, Gerüchte, Verschwörungstheorien, der Ausrichtung an Präzedenzfällen oder am Schicksal. Neben diesen Soft Factors haben diverse formelle Steuerungsgrößen wie zum Beispiel Verträge, Kennzahlen und Pläne einen Einfluss auf das Verhalten. Leitbilder werden in aller Regel als Idealbilder konzipiert. Einige dieser Leitbilder haben den Charakter von Vorbildern (HR-Report 2014/2015). Die verhaltenssteuernde Wirkung von Vorbildern basiert auf zwei Mechanismen: Zum einen auf der Identifikation mit dem Vorbild (Leitfigur, Benchmark, Trendsetter, Champion), zum anderen auf der Imitation des Vorbilds (zum Beispiel Lernen vom erfolgreichen Modell). Neben den Idealbildern haben auch Negativbilder eine verhaltensorientierende Wirkung. Dies gilt etwa für „Versager“, „Fachidioten“ oder opportunistisch handelnde intelligente Agenten mit wirtschaftskriminellem Potenzial (Betrug, Bestechung und so weiter). Zu den führungsrelevanten Leitbildern zählen

neben dem idealen Mitarbeiter vor allem die ideale Führungskraft, ideal konfigurierte Belegschaft, das ideal zusammengesetzte Team sowie der ideale Arbeitgeber.

### Mitarbeiter-Leitbild

Der ideale Mitarbeiter fungiert sowohl als Orientierung für die Mitarbeiter als auch für die Rekrutierungs- und Entwicklungsaktivitäten von Unternehmen. Die Vorstellung vom idealen Mitarbeiter ist dabei anfällig für Übertreibung („eierlegende Wollmichsau“) und Mystifizierung, nicht zuletzt wenn Heilige, Märtyrer, Gurus, Kriegshelden oder Figuren aus Phantasiewelten (Mythologie, Sagen oder Protagonisten in Comics oder Computerspielen) als Vorbilder dienen. Die seriösen Ansätze der Leitbild-Findung beziehen die Konzepte entweder aus der Ethik (zum Beispiel einer philosophischen oder politischen Weltanschauung beziehungsweise einem Wertesystem), der Wissenschaft (zum Beispiel basierend auf Menschenbildern) oder aus der Realität. Als reale

Vorbilder kommen entweder aktuelle Mitarbeiter eines Unternehmens (zum Beispiel „Innovator des Monats“) oder historische Mitglieder (Gründer, Heroes) in Betracht. Neben diesen unternehmensinternen sind auch unternehmensexterne generische Vorbilder geeignet, etwa Spitzensportler, geniale Wissenschaftler oder andere Mitglieder einer „Hall of Fame“.

Der ideale Mitarbeiter wird durch ideale Ergebnisse (Performancefokus), ideale Verhaltensweisen (Prozessfokus) oder ideale Eigenschaften (Potenzialfokus) definiert. Die potenzialfokussierten Leitbilder definieren ideale Verhaltensvoraussetzungen bei den betreffenden Akteuren, also Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, exzellente Fachkompetenzen, Loyalität, Integrität und körperliche Fitness. Die prozessfokussierten Leitbilder spezifizieren das perfekte Praktizieren von erwünschten Verhaltensmustern, vor allem Arbeitsstile, Interaktionsformen und Problemlösungsstrategien. Leitkonzepte, die an den Verhaltensresultaten ansetzen, beziehen sich auf spektakuläre Leistungen, etwa die Übererfüllung von Zielvereinbarungen.

### Architektur von Leitbildern

Hier umfasst das Spektrum einfach konstruierte, kategorisch formulierte Leitbilder einerseits und komplex konstruierte Leitbilder andererseits. Demgemäß erfüllt beispielsweise der ideale Mitarbeiter entweder nur die Anforderungen einer konkreten Stelle oder gleichzeitig die vielfältigen Anforderungen mehrerer Stellen. Bei den komplexen Paket-Architekturen plädieren Berater, Personalers, Politiker und Wissenschaftler für eine Sowohl-als-Auch-Konstruktion. Das ideale T-Qualifikationsprofil fordert zum Beispiel sowohl eine breite überfachliche Qualifikation (Generalist) als auch eine tiefe Spezialisierung in einem überschaubaren Bereich. Noch umfangreicher sind die Erwartungen, die sich aus dem Employability-Konzept (Beschäftigungsfähigkeit; BiB-NRW 2007) ergeben. Bei den Menü-Architekturen wird anstelle eines einzigen prägnanten Leitbilds ein Menü aus mehreren alternativen Leitbildern propagiert. Bei diesen Entweder-Oder-Konstruktionen sollen Mitarbeiter und Manager in der Lage sein, kontextgerechte Verhaltensmuster anzuwenden, etwa entweder hierarchische Führungsformen in der Primärorganisation oder hierarchiefreie in der Projektorganisation.

### Hybride Leitbilder

Der Komplexitätsschub in Richtung kumulativ konstruierter Paket-Architekturen macht den idealen Mitarbeiter nicht nur zu einem Multi-Talent. Darüber hinaus sind die Doppelrollen-Leitbilder insofern herausfordernd, als sie die Erfüllung von gegensätzlichen Rollenerwartungen beinhalten. Konfliktäre Rollenerwartungen kumulieren zu einem hybriden Leitbild. Bei einigen Rollenkonzepten wird der Hybridcharakter schon aus dem Wording ersichtlich, etwa im Fall des Prosumers, ein Rollenmix aus Produzent und Konsument. Eine solche hybride Doppelfunktion übernimmt auch ein Mitarbeiter, der im Rahmen eines Employee Self Service-Ansatzes die Auswahl und Buchung seiner Weiterbildungsveranstaltungen, die Reisekostenabrechnung und andere Personaldienstleistungen in eigener Regie realisiert. Mitunter ist die Kumulation von gegensätzlichen Anforderungen nicht auf den ersten Blick ersichtlich, aber durchaus faktisch vorhanden, wie etwa beim 360 Grad-Feedback. Die Palette prominenter Beispiele für solche Doppelrollen-Leitbilder umfasst weitere Varianten:

**Routinier und Ideenproduzent:** Hier wird erwartet, dass Mitarbeiter sowohl effizient Routineaufgaben erledigen als auch an inkrementalen oder radikalen Verbesserungen arbeiten können.

**Abteilungsmitarbeiter und Projektmitarbeiter:** Diese Parallelität erfordert nicht nur eine kapazitätsseitige Machbarkeit, sondern auch soziale Kompetenzen, um sich in einem Zweilinien-system flexibel an die unterschiedlichen Arbeits- und Umgangsformen anzupassen.

” Die seriösen Ansätze der Leitbild-Findung beziehen die Konzepte entweder aus der Ethik (zum Beispiel einer philosophischen oder politischen Weltanschauung beziehungsweise einem Wertesystem), der Wissenschaft (zum Beispiel basierend auf Menschenbildern) oder aus der Realität.

” Konfliktäre Rollenerwartungen kumulieren zu einem hybriden Leitbild. Bei einigen Rollenkonzepten wird der Hybridcharakter schon aus dem Wording ersichtlich, etwa im Fall des Prosumers, ein Rollenmix aus Produzent und Konsument.



Prof. Dr. Michael Reiss, Lehrstuhl für Organisation der Universität Stuttgart. Er hat mehr als 400 Veröffentlichungen auf den Gebieten Netzwerkorganisation, strategiegerechte Organisationsgestaltung, Change Management, Unternehmertum, Personal- und Unternehmensführung sowie Projektorganisation verfasst.

Foto: Privat

**Angestellter Manager und Mit-Unternehmer:** In Praxis und Wissenschaft findet sich häufig das Plädoyer für das komplexe Idealbild des Mit-Unternehmers (Intrapreneurs), der die Stärken des angestellten Arbeitnehmers und eines Unternehmers in sich vereinigt.

**Mitarbeiter und Eigenkapitalgeber:** Durch diese Kombination soll sich eine flächendeckende Ownership-Kultur etablieren, die die Trennung von Principal und Agent überwindet und so zur Dämpfung von Koordinationskosten beiträgt.

**Kollege und loyaler Arbeitnehmer:** Aus Sicht der Personalführung ist das Whistle Blowing der Härtestest für die Vereinbarkeit dieser beiden Rollen. Hierbei geht es im Kern um Hinweise auf unternehmensschädliche Aktivitäten (zum Beispiel Betrug, Korruption) durch Mitarbeiter des Unternehmens.

**Mitarbeiter und Familienmitglied:** Die Herausforderungen der Work-Family-Balance sind nicht mehr nur auf weibliche Beschäftigte (Schwangerschaft, Mutterschaft) beschränkt, sondern erstrecken sich auf beide Eltern. Darüber hinaus stellt sich das Problem, Berufstätigkeit und häusliche Pflege zu koordinieren.

**Unternehmensbürger:** Die Doppelrolle als Mitarbeiter und Staatsbürger erfordert ein kombiniertes Engagement am Arbeitsplatz und ein ehrenamtliches Engagement, die Übernahme von öffentlichen Funktionen in Gemeinden oder die aktive Mitwirkung in NGOs (PWC 2012).

#### Chancen und Risiken hybrider Leitbilder

Das Chancenpotenzial solcher kumulativ angelegter Leitbilder liegt auf der Hand, zugleich allerdings auch das offensichtliche Gefahrenmoment in Gestalt der Überforderung. Das Spannungspotenzial zwischen den jeweiligen Rollen wirft die Frage auf, ob diese komplexen Leitbilder ihre verhaltenssteuernde Funktion erfüllen können. Fraglich ist zum einen die Orientierungsleistung: Hybride Leitbilder ähneln einem Wegweiser, der in zwei entgegengesetzte Richtungen weist und insofern Orientierungslosigkeit verursachen kann. Zum anderen ist auch die Realistik mit einem Fragezeichen zu versehen, vor allem mit Blick auf das konstruktionsbedingte Gefahrenmoment der Überforderung durch Anforderungskumulation.

#### Einbettung in Infrastrukturen

Die skizzierten Risiken lassen sich nur meistern, wenn man die hybriden Leitbilder in Infrastrukturen einbettet, die das immanente Spannungspotenzial verringern. Dies gilt auch für den Mitarbeiter als Prosumer, der durch Enabler in Gestalt von Mitarbeiterportalen und Enterprise 2.0-Tools unterstützt wird. Das Spektrum dieser konfliktentschärfenden Rahmenbedingungen reicht von gesetzlichen Regelungen über Selbstverpflichtungen, betriebliche Freistellungspraktiken bis hin zu vielfältigen unternehmensorganisatorischen Maßnahmen des Wissens-, Karriere-, Compliance- und Gender-Managements.

**Routinier und Ideenproduzent:** Alle Bemühungen, Lernen und Arbeiten zu verschmelzen, etwa durch On the job-Learning, Continuous Improvement, fehlertolerante Führungskonzepte und Blended Learning (zum Beispiel Group Learning Campus, Learning Hubs) verringern die Gegensätzlichkeit von kreativem Lernen und effizienter Arbeit. Weitere Bausteine einer integrativen Infrastruktur sind Anreizsysteme für das Ideenmanagement, Workshops, 15- oder 20 Prozent-Regeln, Spielräume für informelle Skunk works-Aktivitäten sowie Ship-it- oder Hack days und Jam-Software.

**Abteilungsmitarbeiter und Projektmitarbeiter:** Für die kapazitätsseitige Vereinbarkeit des Engagements als Abteilungsmitarbeiter und Projektmitarbeiter sorgen Freistellungsregelungen. Flankierend werden Prioritätsregeln eingesetzt.

” Die skizzierten Risiken lassen sich nur meistern, wenn man die hybriden Leitbilder in Infrastrukturen einbettet, die das immanente Spannungspotenzial verringern. Dies gilt auch für den Mitarbeiter als Prosumer, der durch Enabler in Gestalt von Mitarbeiterportalen und Enterprise 2.0-Tools unterstützt wird.

**Angestellter Manager und Mit-Unternehmer:** Diese Intrapreneure sind eingebettet in eine Infrastruktur aus Profit Center, internen Märkten, Performance Management und hybriden Entgeltsystemen, die sicheres Gehalt mit erfolgsabhängigen Entgelten kombinieren.

**Mitarbeiter und Eigenkapitalgeber:** Grundlage für diesen Spagat bilden vornehmlich Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (AGPEV 2013) und Stockoptions-Modelle, als Extremfall auch Employee Buy Outs.

**Kollege und loyaler Arbeitnehmer:** Förderlich wirken hier spezifische Maßnahmen des Compliance Managements: Dazu zählen etwa neutrale, oft unternehmensextern angesiedelte Ansprechpartner für die Hinweisgeber sowie Kronzeugenregelungen.

**Mitarbeiter und Familienmitglied:** Hier finden sich zahlreiche gesetzliche Initiativen zur Verbesserung der Work-Family-Balance, etwa Elternzeit, Familienarbeitszeit, Elterngeld oder fixe beziehungsweise flexible Quotenregelungen. Auf Unternehmensebene dienen diesem Anliegen Freistellungen, betriebliche Kitas, Wiedereinstellungszusagen bis hin zu Extremformen wie das Social Freezing. Neben den familiären Verpflichtungen von berufstätigen Eltern gegenüber ihren Kindern werden auch Förderstrukturen geschaffen, um die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und häuslicher Pflege (von Angehörigen) zu ermöglichen, etwa über bezahlte Pflege-Auszeit oder Pflegeteilzeit.

**Unternehmensbürger:** Bund und Länder setzen hier Anreize für ein ehrenamtliches Engagement ein (zum Beispiel Ehrenamt-Deutschland). Auf Unternehmensebene bleibt die häufig im CSR-Reporting artikuliert Forderung des Corporate Volunteering dann ein Lippenbekenntnis, wenn die freiwillige Übernahme von öffentlichen Funktionen einzig über ein Freizeitopfer der Mitarbeiter bewerkstelligt werden kann. Eine tragfähige Brücke auf dem Weg zum Unternehmensbürger ist das Engagement in Netzwerken mit Community-Charakter, also etwa Bürgerinitiativen, Branchenverbänden, Berufsverbänden oder Cluster-Initiativen. Die Netzwerk-Involvierung sensibilisiert nicht zuletzt dafür, welchen Stellenwert die Reziprozität von Geben und Nehmen besitzt. Die beste Voraussetzung des Unternehmensbürgertums ist folglich das „Netzwerkbürgertum“.

### Fazit

Nur wenn die kumulativen hybriden Leitbilder in balanceförderliche Infrastrukturen eingebettet sind, kann das konzeptimmanente Orientierungspotenzial genutzt und das Risiko der kontraproduktiven Überforderung vermieden werden. Dies gilt nicht nur für klassische Mitarbeiter, sondern auch für die Randbelegschaft, also die Manpower in Gestalt von Leiharbeitnehmern, Freelancern sowie Inter-, Exo- und Extrapreneuren. Solange diese Rahmenbedingungen nicht vorhanden sind, sollten nur einfach konstruierte Leitbilder zur Anwendung kommen.

### Links:

HR-Report 2014/2015: <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2014-2015.pdf?nid=c9183f54-0268-4f99-a3ce-f8de-97ac39e8> )

BiB-NRW 2007: [http://www.bib-nrw.de/bib/index.id,747,selid,843,type,VAL\\_MEMO.html](http://www.bib-nrw.de/bib/index.id,747,selid,843,type,VAL_MEMO.html)

PWC 2012: [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC\\_Corporate\\_Citizenship.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC_Corporate_Citizenship.pdf)

AGPEV 2013: <http://www.agpev.de/downloads/131118-mab-studie-dai-ey.pdf>

Ehrenamt-Deutschland 2015: <http://www.ehrenamt-deutschland.org/>

### Stichwörter

Leitbilder

Personalführung

Komplexität

Vorbilder

Verhaltenssteuerung



### Kontakt:

Prof. Dr. Michael Reiss  
Lehrstuhl für Organisation  
Universität Stuttgart  
Betriebswirtschaftliches Institut – Abteilung II  
Keplerstraße 17  
70174 Stuttgart  
Tel.: +49 711 685 83156  
E-Mail: michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de