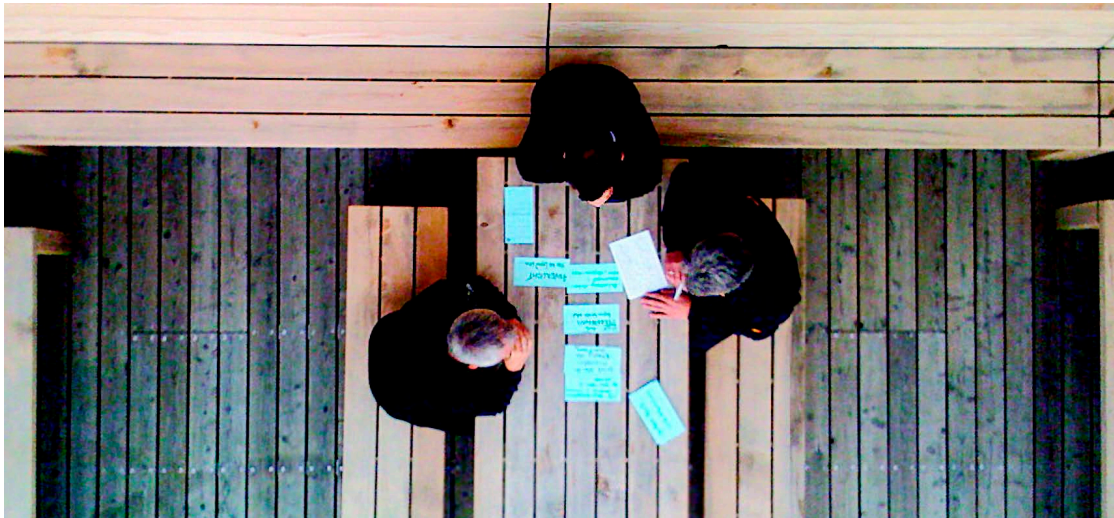


Führungsgrundsätze - wozu?



Man kennt sie, die Hochglanz-Plakate mit den schönen Formulierungen über Werte und Handeln von Führungskräften. Sie hängen in der Lobby oder in Gängen, wo jeder daran vorbeiläuft. Beeindruckt sind meist nur die Besucher. Spricht man Mitarbeiter darauf an, so erntet man oft nur ein mildes Lächeln als Reaktion, oder man hört: „Wäre schön, wenn sich unsere Führungskräfte auch daranhalten würden ...“ Schade eigentlich. Denn aus unserer Sicht sind Führungsgrundsätze eine sehr sinnvolle Einrichtung, wenn ... - ja, wenn sie als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

Was bedeutet das?

1. Die Absicht - das Warum?

Organisationstyp und Führungskultur müssen zusammenpassen: Führung in einem schnelllebigen Medienunternehmen unterscheidet sich stark von Führung in der Verwaltung oder in einer Bank. Die besondere Entwicklungskultur der Organisation, ihre Geschichte und ihre Identität gilt es zu berücksichtigen. Durch Diskussion und Dialog entstehen gemeinsame Werte und ein gemeinsames Verständnis, wie in dieser Organisation geführt werden soll. Der Austausch darüber, welche Führungskultur man im Unternehmen will, welche Führungskompetenzen die Organisation braucht, ist ein spannender Entwicklungsprozess, der oft wichtiger ist als das perfekt ausformulierte und auf Glanzpapier schön gedruckte Ergebnispapier.

2. Der Prozess - das Wie?

Wie kommt man nun aber zu einem gemeinsamen Nenner über die gewünschte Führungskultur? Mehrere Wege sind möglich:

1. Das Topmanagement setzt sich in einer Klausur mit den Themen auseinander und definiert gemeinsam Führungsgrundsätze. Diese werden in kleinen Workshops, Führungs-Seminaren oder in einer Großgruppenveranstaltung mit allen Führungskräften diskutiert und gegebenenfalls noch adaptiert.
2. Eine Projektgruppe - gemischt aus Führungskräften und Geführten - erarbeitet gemeinsam einen Vorschlag für die Geschäftsleitung.
3. In einer Großgruppe wird mit allen Führungskräften an der Frage gearbeitet: Welche Führung braucht unsere Organisation? Das inhaltliche Ergebnis wird dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder einer kleinen Projektgruppe in Form von „Führungsgrundsätzen“ ausformuliert.

Wie auch immer Sie den Prozess anlegen: Die Formulierung von Führungsgrundsätzen entsteht durch einen gemeinsamen Diskussions- und Entwicklungsprozess. Es hat keinen Sinn, Führungskultur per Weisung von oben zu „verordnen“ und zu erwarten, dass dann alle danach handeln.



3. Der Inhalt – das Was?

Wenn Sie versuchen, Führungsleitlinien, Werte, Grundsätze zu definieren, dann beachten Sie bitte:

- Weniger ist mehr: Überschaubar sind vier bis sechs Prinzipien.
- Hilfreich sind schlagkräftige Begriffe als Überschriften und eine kurze Erklärung zu jedem Leitsatz.
- Sprachliche Einheit: Achten Sie darauf, entweder nur Zeitworte (kommunizieren, delegieren ...) oder Hauptworte (Verantwortung, Entwicklung..) zu verwenden.
- Wir- oder Ich-Formulierungen fördern die Identifikation mit dem Inhalt: Als Führungskraft bei ... kommuniziere ich ...
- Wie bei der Definition von Zielen: Formulieren Sie die Grundsätze so, als ob sie schon erreichte Ziele wären: Wir informieren die Mitarbeitenden zeit- und stufengerecht über strategische Entscheidungen.

Liest man ausformulierte Führungsgrundsätze, so finden sich zum Teil immer wieder ähnliche Formulierungen. Das ist nicht verwunderlich: „Wertschätzender, respektvoller Umgang mit Mitarbeitenden“ wird aus unserer Sicht in allen Organisationen wichtig sein. Man sollte trotzdem nicht einfach „abschreiben“. Der Dialog der Führungskräfte ist wichtig: Das Ringen um Formulierungen, der Gedankenaustausch darüber, was man unter „wertschätzendem Umgang“ versteht, das Besprechen von Beispielen, ist nämlich schon die erste Maßnahme zur Entwicklung einer neuen Führungskultur in der Organisation.

4. Die Anwendung – das Wofür?

Hat man einmal Werte, Leitlinien, Prinzipien für die Führung entwickelt, so sollten diese nicht einfach in den Schubladen schlummern und an Wänden verstauben. Daraus soll sich eine „gelebte Führungskultur“ entwickeln. Zahlreiche Maßnahmen sind zur Unterstützung möglich:

- Einarbeitung der Führungsleitlinien in die Anforderungsprofile von Führungskräften,
- Beurteilung des Führungsverhaltens an Hand der Leitlinien beim jährlichen Mitarbeitergespräch,
- Definition von Jahreszielen für Führungskräfte, die speziell auf das angestrebte Führungsverhalten abzielen,
- Umfrage zum angestrebten Führungsverhalten bei den Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kollegen und Vergleich mit einer Selbstbeurteilung (360°-Feedback) mit anschließendem Entwicklungs-Coaching,
- Vereinbarung eines Jahresmottos, mit dem ein Schwerpunkt zur Umsetzung der Führungsgrundsätze gesetzt wird.

Mit Führungsgrundsätzen ist es wie mit den 10 Geboten: Trotz aller Maßnahmen werden wir natürlich nicht erreichen, dass alle Führungskräfte jederzeit im Alltag entsprechend der Grundsätze handeln. Die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema wirkt aber im Führungsalltag und gibt den Mitarbeitern eine wichtige Orientierung.

Marianne Grobner