

# Führungsleitlinien als Navigationsinstrument der Unternehmenskultur

Mag. Brigitta Hager

Führungsleitlinien rücken in letzter Zeit wieder deutlich in den Fokus der Aufmerksamkeit. Sie sind ein guter Weg, den raschen und komplexen Veränderungen im Organisationsumfeld und Organisationsinneren stabile, gemeinsam definierte Rahmenbedingungen von Führung entgegen zu setzen.

**Typische Anlässe**, Führungsleitlinien explizit zu entwickeln und darzustellen, sind:

- nach einer strategischen Neuausrichtung, die die Unternehmensidentität betrifft
- nach umfassenden Maßnahmen zur Restrukturierung oder Prozessoptimierung
- nach der Fusion von Unternehmen oder Organisationseinheiten im Rahmen von Culture-Fit-Programmen
- bei eine größere Anzahl neuer Führungskräfte tätig ist und das Führungsverständnis gemeinsam (neu) definiert werden soll
- wenn das Führungsverhalten mit einer definierten Wertebasis verknüpft werden soll (z. B. Umgang mit dem kulturellen Hintergrund von MitarbeiterInnen)

Die Funktion von Führungsleitlinien ändert sich je nach Entwicklungsphase des Unternehmens. Während in der **Differenzierungsphase Führungsgrundsätze** dominieren (i. S. von präskriptiven Aussagen, die die Aufgaben der Führung sowie damit verbundene Rechte und Pflichten von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen festlegen), rücken in der **Integrationsphase Führungsleitlinien** in den Vordergrund. Ähnlich einem Navigationssystem dienen sie der Orientierung für das angestrebte Führungsverhalten. Sie eröffnen und begrenzen einen „Raum der Möglichkeiten“. Da dieser Raum in der **Assoziationsphase** eine besondere Bedeutung hat, entwickeln Führungsleitlinien in dieser Phase oft die Qualität von **ethischen Leitplanken**.

Der **Nutzen von Führungsleitlinien** lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Beitrag zur Identitätsbildung durch vertieften Dialog über das gelebte Menschen- und Organisationsbild, Führungs-USP und den Beitrag von Führung zum Unternehmenserfolg
2. Commitment der Top-Entscheider zum Wert erfolgreicher Führung und zu Konsequenzen bei unerwünschtem Führungsverhalten
3. Orientierung für alle Führungskräfte (klar definiertes Führungsverhalten und Konsequenzen bei Nicht-Erfüllung)
4. Klarheit für MitarbeiterInnen über zu erwartendes Führungsverhalten
5. Stärkung des gesamten Führungsteams durch offenen Austausch, Commitment und Feedback
6. Erhöhung der Attraktivität von Führung

Wie bei allen Leitbildprozessen besteht auch bei Führungsleitlinien die Gefahr, dass sie zwar ansprechend formuliert sind, aber ohne Beteiligung der Betroffenen erarbeitet wurden. Um Führungsleitlinien als Navigationsinstrument nachhaltig zu verankern, sind folgende Kriterien zu beachten:

- Ein kreativer auf die Unternehmenssituation abgestimmter Erarbeitungsprozess als Voraussetzung für die Bereitschaft zur nachfolgenden Umsetzung
- Klarer und wiederkehrender Bezug zu den Führungsleitlinien bei allen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung
- Regelmäßige Evaluierung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder -befragungen
- Entschlossenheit des Top-Managements, angemessen auf die Nicht-Einhaltung von Führungsleitlinien zu reagieren und selbst Vorbild bei der Einhaltung zu sein

Ein **Beispiel** soll das Beschriebene konkretisieren: In einer Expertenorganisation (400 MitarbeiterInnen) waren die letzten Jahre geprägt von Kostendruck, Restrukturierung, Personalabbau, Vorstandswechsel und pensionsbedingten Fluktuationen im Führungsteam. Neben anderen Maßnahmen widmete sich der Vorstand auch dem Thema Führungskultur. Dazu wurden in Fokusgruppen vier Arbeitsfelder definiert:

- Führungskonferenzen, um u.a. am Führungsverständnis und an strategischen Führungsthemen zu arbeiten
- Führungskräfteentwicklungsprogramm für die 1. und 2. Berichtsebene
- Erarbeitung von Führungsleitlinien
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsstruktur auf allen Ebenen

Da die Führungsleitlinien die Basis für die weiteren Aktivitäten bildeten, wurden sie vorrangig erarbeitet. In mehreren Workshops arbeiteten Führungskräfte (hierarchisch und bereichsweise gemischt) zu Fragen wie z. B.: Welche Konsequenzen haben die künftigen strategischen Herausforderungen für das Führungsverhalten und die Führungsaufgaben? Welche Grundeinstellungen werden uns unterstützen, als Führungskräfte erfolgreiche Arbeit zu leisten?

Eine Prozessgruppe erarbeitete daraus die erste Fassung der Führungsleitlinien. Nach einer Abstimmungsrunde mit dem Vorstand ging es ans Roll-Out, diesmal in Bereichsworkshops: Was bedeuten die Führungsleitlinien konkret für mich/für uns? In welchem Ausmaß erfüllen wir sie derzeit? Woran können wir in 3 Jahren den Erfüllungsgrad erkennen und messen? Nachdem der Vorstand die Führungsleitlinien in Kraft gesetzt hatte, wurden alle MitarbeiterInnen darüber informiert. Ab Herbst sind sie Bestandteil der Mitarbeitergespräche, Basis für das Führungskräfte-Programm und Teil der Führungskonferenzen.

#### Literatur

