



# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Mai 2011

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

## „Gemeinsame Werte und Führungsprinzipien im Unternehmen verankern“

Es gibt viele Unternehmen, die mit hohem Aufwand und Mitarbeiterereinsatz Leitbilder und Führungs-Grundsätze entwickelt haben, um einige Zeit nachdem das Ergebnis gedruckt und verteilt ist festzustellen, dass vieles in Vergessenheit geraten ist und nicht wirklich gelebt wird. Es gibt aber auch Unternehmen mit einer starken, konsistenten Führungskultur, die sich leicht erkennbar in vielen täglichen Aktionen und Entscheidungen wieder spiegelt. Wieso gelingt den einen, was den anderen verwehrt bleibt? Was haben die einen gelernt, was den anderen noch nicht bewusst ist?

### Alles eine Frage des Entwicklungsstandes im Management?

Zwei real existierende Organisationen im Vergleich: In der einen Organisation besteht seit vielen Jahren ein Management-Entwicklungsprogramm, das alle Führungskräfte passend zu ihrem nächsten Karriereziel als Führungskraft durchlaufen. Dadurch haben diese Führungskräfte in einer Vielzahl von Reflexionsrunden und -gesprächen ihre Führungsfähigkeiten ständig geschärft und weiterentwickelt. Die Unternehmensleitung nimmt ebenfalls an dem Programm teil.

In der anderen Organisation steigt der Problemdruck infolge mangelnder Koordination der Bereiche alle paar Jahre an und es gibt einige Führungskräfte, die nicht richtig mitziehen. Im Rückblick gab es Phasen, in denen entweder hart durchgegriffen und neu organisiert wurde, oder in denen Führungskräfte-Trainings und -Coachings durchgeführt wurden. Die eine und die andere Vorgehensweise änderte jeweils wenig an dem regelmäßig wiederkehrenden Muster. Wenn sich nun in beiden Organisationen die Unternehmensleitung entschließen würde, über ein Leitbild und über Führungsprinzipien den Schulterschluss und

das Leistungsniveau in der gesamten Führungsmannschaft zu verbessern, in welcher der beiden Organisationen wird diese Maßnahme eher die gewünschte Wirkung zeigen und Bestand haben?

Abstrakte Leitbilder und allgemein gehaltene Verhaltensapelle zur Führung geben wenig Halt in einer eher kurzfristig getriebenen Organisation, die auf Quick Wins bei der Qualifikation von Führungskräften hofft, oder in Organisationen, deren Management von der Kunden- oder Eigentümerseite her danach beurteilt wird, ob es mit Gespür für die interne Stimmungslage und politisch gut taktierend führt.

### Welches Motiv steckt hinter dem Wunsch nach einem Leitbild?

Für Organisationen, die schon lange und viel in die Entwicklung ihres Managements investiert haben, hat ein Führungs-Leitbild die Funktion, auf das Erreichte aufzubauen und die Führungsmannschaft mit einem anspruchsvollen Zielbild zu fordern. Der häufigere Fall aber sind Organisationen, in denen die Unternehmensleitung das Zusammenspiel in und mit ihrer Führungsmannschaft als problematisch ansieht und sich von einem Führungs-Leitbild die Lösung dieses Problems erhofft. Ein Vorstandsmitglied hat das vor kurzem in einem Gespräch wie folgt ausgedrückt: „Wir hätten gern, dass unsere Führungsmannschaft, die Richtung unterstützt, in die der Vorstand gehen will und nicht jeder dauernd seine Sonderlocken realisiert. Damit verzetteln wir uns. Unsere Führungs-Kapazität ist knapp, daher müssen wir es schaffen, sie gezielter einzusetzen. Außerdem sind wir im Vorstand nicht ganz klar, woher unser Vorstandsvorsitzender mit seinen vielen Verpflichtungen außerhalb des Unternehmens, genügend Zeit für die Verbesserung der Führung in seinen Bereiche nehmen soll.“

### Leitbilder beschließen, oder lebendig halten?

Dieser Vorstand hatte den typischen Leitbild-Prozess vor Augen, der darin besteht, in Mitarbeiter-Zir-



keln einen verbindlichen Verhaltenskodex und ein Leitbild für das Unternehmen zu entwerfen, danach mehreren Verdichtungs- und Abstimmungsrunden in Form von Leitsätzen von der Unternehmensleitung beschlossen werden sollte. Im Anschluss daran sollten Broschüren und Plakate gedruckt werden, und im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen verteilt werden. Zusätzlich sollten in diesen Mitarbeiterveranstaltungen die einzelnen Unternehmensbereiche aus den allgemein formulierten Leitsätzen Beispiele für den Umgang mit den Leitsätzen in alltäglichen Situationen ableiten.

Leitbilder, die in dieser Form entstehen, sind das Produkt eines gemeinsamen Ausdiskutierens von Erfahrungen, Wünschen und Idealvorstellungen. Die größte Schwierigkeit dabei ist, passende Worte und eine passende Semantik für die Leitsätze zu finden. Was dabei verloren geht, ist die Lebendigkeit. Das Ergebnis ist und bleibt ein theoretisches Produkt, das nicht aus einem Umsetzungsprozess entstanden ist und dem der Realitätsbezug fehlt. Deshalb kann es nur sehr schwer am Leben gehalten werden.

### **Ohne Realitätsbezug gibt es keine anhaltende Umsetzungsmotivation**

Realitätsbezug heißt: Wo stehen wir heute in der Umsetzung unseres Leitbildes? Wie weit sind wir noch weg? Wer denkt die Motivation zur Umsetzung muss aus der Gestaltung des Leitbildprozess sowie der anspruchsvollen Formulierung des Leitbildes kommen und wer dabei die Betrachtung des aktuellen Zustand lieber aus dem Spiel lässt, weil das demotivierend wirken könnte, der muss damit rechnen, dass die motivierende Wirkung seines attraktiven Zielbildes dem Führungs-Alltag nicht lange Stand hält.

### **Weniger ist mehr! Das schafft Klarheit und Originalität**

Erschwerend für die Umsetzung kommt hinzu, dass in vielen Leitbild-Prozessen versucht wird ein möglichst umfassendes Zielbild zu entwickeln. Tatsache ist aber, dass es in jedem Unternehmen zuerst nur um wenige wichtige Verbesserungen der Führungskultur geht auf deren Basis später weitere Verbesserungen aufbauen können. Daraus ergibt sich eine sequentielle Umsetzungsstrategie, die wesentlich wirksamer und lebendiger gestaltet werden kann. Je weniger die Leitthemen und je überschaubarer der Umsetzungszeitraum, umso mehr Klarheit entsteht und jeder kann sofort erkennen, dass es um das eigene Unternehmen geht und nicht um ein Leitbild, das ähnlich aussieht, wie beim Unternehmen nebenan.

## **Lebendigkeit, Klarheit und Realitätsbezug bei Leitbildern und ihrer Umsetzung herstellen**

Führungsprinzipien und Werte, die klar, lebendig und realitätsbezogen sind, werden am Besten aus einem Umsetzungsprozess heraus entwickelt, in dem es um ein strategisch wichtiges Vorhaben geht. Die Schritte dazu sehen wie folgt aus:

1. Zuerst einigt sich die Unternehmensleitung auf ein wichtiges Ergebnis, das sie in den nächsten 1-3 Jahren erreichen will. Es sollte dabei um ein strategisch wichtiges Ergebnis gehen, das die Unterstützung und das Zusammenspiel des ganzen Unternehmens erfordert.
  2. Im zweiten Schritt wird mit Beteiligung der zweiten Führungsebene der Ausgangszustand in Bezug zu diesem Ergebnis gemeinsam analysiert. In der Analyse spielt die Frage „Was fehlt uns und wo müssen wir uns verbessern?“ eine wichtige Rolle.
  3. Auf der Basis der beiden ersten Schritte wird dann die Umsetzungs-Strategie vom Ausgangszustand hin zum gewünschten Ergebnis gemeinsam definiert und daraus die Umsetzungsschritte in den einzelnen Bereiche abgeleitet. Wichtig dabei ist, dass diese Schritte auch die erforderlichen Verbesserungen im Management des Umsetzungsprozesses beinhalten.
  4. In einem horizontalen Abgleich aller geplanten Schritte über die Bereiche hinweg können dann terminliche und inhaltliche Überschneidungen, sowie Engpässe identifiziert und durch eine passende Sequenz der Schritte aufgelöst werden. Im Ringen um die passenden Lösungen werden wichtige, fehlende Elemente in der Führungskultur für alle sichtbar.
  5. Die Beobachtungen dazu werden in einer anschließenden Reflexionsrunde der Unternehmensleitung ausgetauscht, und es wird möglichst individuell festgelegt, von wem, welche Fortschritte im Umsetzungsprozess erforderlich sind. Dies ist der erste Entwurf zu einem Leitbild, das aus einer realen Führungssituation entsteht.
  6. Parallel zum Umsetzungsprozess folgen weitere Reflexionsrunden der Unternehmensleitung in denen es um Analysen von positiven, wie negativen Abweichungen in der Erreichung von Zwischenergebnissen und um entsprechende Verbesserungen geht. Der erste Entwurf des Leitbildes wird damit Schritt für Schritt konkreter und es wird immer deutlicher, was für die Führung in diesem Unternehmen besonders wichtig ist. Damit wird das Leitbild zu einem lebendigen Dokument.
- Je konsequenter dieses Vorgehen praktiziert wird, umso schneller kommt der Zeitpunkt, an dem sich das, was aktuell in dem Leitbild steht, in den Aktionen und Entscheidungen im gesamten Unternehmen wieder findet.

Alle Ausgaben der Leitlinie zum Download und zum Weiterleiten per e-Mail finden Sie unter:

[www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de)