

FACHBEITRAG 2013**Leitartikel: Brauchen Unternehmen Führungsleitbilder?**

In den vergangenen Jahrzehnten haben zahlreiche Unternehmen mit viel Aufwand eigene Führungsleitbilder erarbeitet und eingeführt. Führungsleitbilder spiegeln ein Stück Unternehmenskultur wider und geben Auskunft darüber, wie die Mitarbeiter geführt, gefördert und beteiligt werden. Mittlerweile gehört es fast schon zum guten Ton ein Leitbild zu haben und dieses nach innen und außen kommunizieren zu können.



Obwohl dies auf den ersten Blick eine sinnvolle Investition zu sein scheint, stellt sich beim genaueren Hinsehen die Frage, ob solche Leitbilder überhaupt einen (positiven) Effekt auf die Führungskultur haben. Unser Leitartikel beschäftigt sich mit einer Einführung in das Thema, eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen und einige Empfehlungen für eine nachhaltige Implementierung.

Was sind Führungsleitbilder?

Ein **Leitbild** ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien. Es formuliert einen Zielzustand (*Realistisches Idealbild*). Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben und somit handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, wofür eine Organisation steht (*Quelle: www.wikipedia.de*).

Führungsleitbilder sind generelle Verhaltensempfehlungen für das Zusammenleben und -arbeiten von Menschen in Unternehmen. In der Regel umfasst ein solches Leitbild eine Vision bzw. Mission und konkrete Führungsprinzipien. Dabei werden die Begriffe Führungsprinzip, Führungsleitsatz und Führungsgrundsatz häufig synonym verwendet. Inhaltlich geht es um die Grundeinstellung gegenüber dem Mitarbeiter, Führungskultur und Vorbildfunktion der Führungskräfte und die wichtigsten Führungsaufgaben. Viele Unternehmen beschreiben ihr Führungsleitbild als einen zentralen Teil des Unternehmensleitbildes.

Was dafür und was dagegen spricht...

Da der Zusammenhang zwischen Führungsleitbild, Führungskultur und letztendlich Geschäftserfolg eines Unternehmens sehr komplex ist und vermutlich von einer Vielzahl von weiteren Variablen und Einflussfaktoren abhängt, gibt es keine einheitlichen wissenschaftlichen Belege für oder gegen ein solches Vorgehen bzw. eine solche Investition. Allerdings gibt es inzwischen diverse Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg nachweisen konnten (vgl. Kotter & Heskett, 1992; Sackmann, 2000).

Die Befürworter der Erarbeitung und Implementierung eines Führungsleitbildes führen verschiedene Argumente an. Einerseits soll allein der Prozess der Reflexion und Auseinandersetzung mit dem Thema Führung einen Impuls bei den Beteiligten auslösen, dem Thema Führung eine Wichtigkeit zu geben ein gemeinsames Verständnis zu bewirken. Andererseits verbessert eine Beschreibung die generelle Handlungsorientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Nur mit einem expliziten Führungsleitbild hat man eine Steuerungsfunktion, eine Standardisierungsfunktion, eine Orientierungsfunktion, eine Legitimationsfunktion und eine Public Relations-Funktion.

Die Kritiker von Leitbildern hinterfragen dabei generell, ob Leitbilder tatsächlich Verhalten beeinflussen und verändern. Außerdem seien die beschriebenen Leitbilder sehr oft austauschbar und voll von Allgemeinplätzen. Steinmann und Schreyögg (2005) schreiben z.B. dazu „Nur selten haben allerdings diese Leitbilder etwas mit der tatsächlichen Unternehmenskultur zu tun; meist sind es mehr Wunschvorstellungen als Beschreibung der kulturellen Wirklichkeit.“ Zudem hört man oft das Argument, dass die teilweise enormen Investitionen in Leitbilder ausschließlich in Hochglanzbroschüren münden und nach wenigen Jahren in der Bedeutungslosigkeit verschwinden oder durch neue Leitbilder ersetzt werden. Dadurch entsteht vor allem Frust und Demotivation.

Wie man Führungsleitsätze erarbeiten sollte...

Generell gibt es zwei unterschiedliche Ansätze zur Entwicklung von Führungsleitsätzen: Stellen Sie auf der obersten Managementebene ein Projektteam auf oder binden Sie Mitarbeiter und Führungskräfte verschiedener Abteilungen aktiv in den Prozess mit ein. Für beide Vorgehensweisen gibt es Argumente, die in der Planungs- und Konzeptionsphase beleuchtet werden müssen. Hier sollte auch für das Top-Management klar werden, welche Zielsetzungen, welche Konsequenzen und welche Verpflichtungen man mit einem solchen Vorhaben eingeht.

Im Rahmen eines Kick-off-Workshops beschäftigt man sich mit bereits vorliegenden Leitbildern, Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und Anforderungsprofilen. Ausgehend von diesem Ist-Zustand entwickelt man einen Soll-Zustand und leitet erste Grundsätze daraus ab. Wurde in unterschiedlichen Mitarbeiter- und Führungskräfte-Gruppen gearbeitet, werden die Vorschläge anschließend zusammengeführt.

Sobald Sie die Führungsleitlinien final verabschiedet haben, starten eine systematische Informationskampagne. Darüber hinaus empfehlen sich Schulungen der Führungskräfte, in der vor allem die Umsetzung der Grundsätze in den Arbeitsalltag thematisiert wird. Zudem müssen die Führungsleitlinien in alle Personalsysteme integriert werden (z.B. Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme).

Die Umsetzung der Führungsleitlinien sollte regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dazu bieten sich Vorgesetztenbeurteilungen, 360 Grad-Analysen, themenspezifische Mitarbeiterbefragungen und Reflexions-Workshops an.

Worauf man unbedingt achten sollte...

Partizipation: Die Erarbeitung und Umsetzung von Führungsleitsätzen kann nur gelingen, wenn möglichst viele der Betroffenen beteiligt werden, entsprechend ihrer definierten Rolle mitarbeiten und Verantwortung übernehmen.

Weniger ist mehr: Die Erfahrung zeigt, dass man lieber weniger (drei bis fünf), dafür aber umso treffendere und akzeptierte Leitsätze formulieren sollte, denn der Nutzen liegt nicht in deren Erarbeitung, sondern einzig und allein in der Umsetzung der Leitsätze.

Konkret, nicht generisch: Formulieren Sie die Leitsätze nicht als Allgemeinplätze, sondern so konkret wie möglich. Nur so kann eine vergleichbare Umsetzung erzielt werden.

Prozesssteuerung: Wenn Sie mit Führungsleitsätzen arbeiten, werden Sie schnell feststellen, dass es sich bereits in der Erarbeitungsphase um einen sehr dynamischen Prozess handelt, der gesteuert und begleitet werden muss.

Kontinuierlicher Fokus: Die Erarbeitung und Einführung ist letztendlich ein expliziter Startschuss in ein Thema, das nie beendet oder abgearbeitet sein wird. Deshalb müssen Systeme und Mechanismen in Gang gebracht werden, um Führungskräfte und Mitarbeiter zu einer kontinuierlichen Beschäftigung mit dem Thema bringen.

Wenn die Erarbeitung und Implementierung gelingt, können Führungsleitbilder ein Baustein für eine erfolgreiche Unternehmenskultur sein. Die Führungskräfte erhalten einen einheitlichen Handlungs- und Orientierungsrahmen, der ihnen in ihrem täglichen Handeln die Richtung weist. Für die Mitarbeiter sind Führungsgrundsätze eine Vorgabe, was sie von ihren Vorgesetzten erwarten und einfordern können.