

Personalmanagement

Die Führung muss Klarheit schaffen

Viele Unternehmen haben mit viel Aufwand Führungsgrundsätze entwickelt und auf Hochglanzpapier gedruckt. Oft verschwinden diese bald wieder ungenutzt in einer Schublade. Das geht auch nachhaltiger. Von Peter Vögeli*

Stellen Sie sich folgende Alltagssituation innerhalb einer Abteilung vor: Der eine Vorgesetzte, Herr Stress, löst Probleme seiner Mitarbeitenden vorwiegend schriftlich per E-Mail, sitzt mehrheitlich in seinem Büro hinter verschlossenen Türen und lässt implizit durchblicken, dass er keine Zeit für seine Mitarbeitenden hat; die sollen sich

selber helfen. Der andere Vorgesetzte, Herr Zuhör, organisiert einmal wöchentlich ein Briefing mit seinem Team, um über Neuerungen zu informieren. Zudem führt er regelmässig bilaterale Sitzungen zu den einzelnen Projekten durch, um anstehende Schwierigkeiten zu besprechen. Wie denken Sie über diese Situation? Das Zusam-

menspiel dieser beiden Führungskräfte ist nicht optimal, weil sie implizit sehr unterschiedliche Werte vermitteln, die Anlass zum Vergleichen und Konkurrieren geben. Den Mitarbeitenden fehlt dadurch eine klare Orientierung, wie in dieser Organisation anstehende Probleme angegangen werden. Debatten über Richtig und Falsch kosten hier viel Kraft und Energie, was zu einer fehlenden Identifikation und zu Demotivation bei den Mitarbeitenden führt. Um solche Szenarien zu vermeiden, benötigt eine Organisation Klarheit darüber, was ihr für die Führung von Mitarbeitenden im Alltag wichtig ist: mit Führungsgrundsätzen!

Führungsgrundsätze müssen konkret und fassbar sein

Beim Erarbeiten von Führungsgrundsätzen müssen hauptsächlich zwei Fragen beantwortet werden: Erstens: Was ist der Organisation im Zusammenhang mit der Führung von Menschen wichtig? Zweitens: Woran erkennen die Führungspersonen, dass sie nach diesem Wert handeln, und wie können sie das überprüfen? Aufgrund dieser Fragestellung ergibt sich folgende grundlegende Führungsgrundsatz-Struktur: Zum einen braucht jedes Vorgehen einen Titel, darauf folgen der Führungsgrundsatz und die Indikatoren auf der Handlungsebene.

Heisst der Titel beispielsweise «Lösungsorientierung», lehnt sich auch der Führungsgrundsatz an diese Marschrichtung an. «Wir handeln lösungsorientiert und stellen uns Herausforderungen.» Auf der Handlungsebene äussert sich dies dann in folgenden Manifestationen:

- Wir nehmen nicht Probleme entgegen, sondern fordern Lösungsansätze ein.
- Neues nehmen wir an und überdenken es gemeinsam.
- Aufgaben verteilen wir anhand von Fähigkeiten und fragen nach, ob diese verstanden wurden.

Mit dieser Auseinandersetzung über Führungsgrundsätze werden die Führungskräfte gezwungen, sich nicht bloss mit wohlklingenden und gerade aktuellen Schlagwörtern zu beschäftigen, sondern werden in die Pflicht genommen, ihren Grundsätzen quasi ein konkretes und fassbares Gesicht zu geben. Die Kernfrage ist: Was genau tun wir, wenn wir diesen Grundsatz leben? Diese Präzisierung hat den Vorteil, dass die Führungsgrundsätze nicht reine Lippenbekenntnisse bleiben, sondern dass sich Kaderpersonen an konkreten Handlungsanweisungen orientieren und messen können.

Zentrales Führungsinstrument

Führungsgrundsätze gemeinsam im Führungsteam oder noch besser zusammen mit den Mitarbeitenden zu entwickeln, ist wertvoll. Dies gilt vor allem dann, wenn die Beteiligten eine starke Konfliktfähigkeit aufweisen und ihre persönlichen Werthaltungen und Einstellungen so offen diskutieren können, dass echte Verbindlichkeit gegenüber den Grundsätzen entsteht. Bleibt es jedoch beim Resultat, qualitativ gute Führungsgrundsätze erarbeitet und diese öffentlich aufgehängt zu haben, hat die Organisation die grosse Chance verpasst, ihre Führungsgrundsätze zum zentralen Führungsinstrument zu machen. Erst wenn die Führungsgrundsätze mit den passenden Führungsinstrumenten verknüpft werden, erhalten sie Steuerkraft und Energie.

Wie soll das gehen? Nach der Erarbeitung der Führungsgrundsätze wählt die Führungsscrew für jeden Grundsatz jene Führungsinstrumente aus oder entwickelt neue, welche sie in der Anwendung des Grundsatzes unterstützen. Nehmen wir zur Illustration den oben aufgeführten Grundsatz «Wir handeln lösungsorientiert und stellen uns Herausforderungen». Mit den nachstehenden beispielhaft ausgewählten Führungsinstrumenten kann dieser Grundsatz thematisiert und bezüglich seiner Anwendung im Alltag dadurch laufend verbessert werden:

- Mitarbeiter-Portfolio
- Mitarbeitergespräche und -bewertungen (MbO)
- Feedback- und Lohngespräche
- Mitarbeitenden-Befragungen
- Regelmässige Besprechungen
- Fortbildungs- und Karriereplanung
- Interne und externe Schulungen

Durch diese Verknüpfung werden innerhalb der gesamten Organisation bei vielen alltäglichen Gelegenheiten ständig dieselben Werte und dieselben messbaren Indikatoren reflektiert, thematisiert und optimiert. Es wird über Führung gesprochen und alle Führungsebenen richten sich Stück für Stück nach denselben Werten und demselben Verhalten aus.

Dran bleiben nach dem Kick off!

Eine Frage, die sich immer wieder stellt, lautet: Was können wir tun, damit nach der Entwicklung der Führungsgrundsätze, die meistens ein bis zwei Ganztages-Workshops erfordert, die Motivation nicht abflaut? Um dieser Gefahr zu entgehen, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Kick-Off-Veranstaltung und Beobachtungsphase: Nach der Entwicklung der Grundsätze wird ein offizieller Start beispielsweise mit einem Apéro oder Nachtessen organisiert, bei welchem die Beta-Version der Führungsgrundsätze vorgestellt sowie bewusst gefeiert wird. Ebenfalls an diesem Anlass werden Kleingruppen gebildet, die den Auftrag erhalten, mittels eines auf die Grundsätze zugeschnittenen Beobachtungsjournals ihre persönlichen Erfahrungen während eines halben Jahres zu sammeln und sich zweimal innerhalb dieser Zeit zum Erfahrungsaustausch zu treffen. Das Ziel für die Gruppen besteht darin, zu überprüfen, welche Indikatoren sich zur Messung eignen und welche durch bessere ersetzt werden sollten. Mit diesem Vorgehen kann sichergestellt werden, dass mit den Führungsgrundsätzen nun tatsächlich gearbeitet wird und unter den Vorgesetzten konkret über Führung gesprochen wird.
2. Evaluationsworkshop: Nach zirka sechs Monaten findet ein Evaluationsworkshop statt mit dem Ziel, die Indikatoren zu den einzelnen Führungsgrundsätzen zu bestätigen bzw. zu ersetzen und



*Peter Vögeli ist Organisationsberater und Mitglied der Geschäftsleitung bei DIACOVA, Beratungsunternehmen für

Personalentwicklung, in Bern.
(www.diacova.ch)

schliesslich die definitive Version der Führungsgrundsätze gemeinsam zu verabschieden. Gleichzeitig sollte bereits hier bewusst auf die nun folgende Phase und deren erste Aktion hingewiesen werden: die Umsetzung!

Nachhaltigkeit vorleben

Die Umsetzung ist für den Erfolg bezüglich bewusster Arbeit mit den Führungsgrundsätzen die wichtigste Phase und bedarf einer ausdrücklichen Steuerung durch die Geschäftsführung. Wer an dieser Stelle aufgibt, hat verloren. Besser verankern lassen sich Führungsgrundsätze durch eine «Roadmap». Diese soll präzise beschreiben, was im Zusammenhang mit den Grundsätzen wann unternommen wird. Beispielsweise ist nun jede Führungskraft verpflichtet, mit den jeweils ihr unterstellten Führungspersonen ein Standortbestimmungsgespräch mithilfe eines entsprechenden Leitfadens zu führen. Oder es wird jeden zweiten Monat in einem zweistündigen Workshop ein Führungsgrundsatz theoretisch und praktisch thematisiert. Der Ideensammlung für diese Phase sind keine Grenzen gesetzt; das Motto lautet: dran bleiben! Geklärt muss schliesslich werden, in welcher Form die Mitarbeitenden in die Arbeit mit den Führungsgrundsätzen mit einbezogen werden sollen – viele Wege sind möglich, von Inkenntnissetzen bis zum 360-Grad-Feedback.

Das Wichtigste jedoch ist und bleibt die gemeinsame Antwort aller Führungskräfte auf die eingangs gestellte Frage: Was ist uns im Zusammenhang mit der Führung von Menschen wichtig? Denn nur so ist Orientierung und damit Identifikation und Motivation für die Mitarbeitenden möglich!