

---

## Lassen sich Führungskräfte durch Leitsätze beeinflussen?

Es ist kein Trendartikel und auch kein Thema, mit dem sich Unternehmen dauernd beschäftigen. Trotzdem kommt in nahezu jedem Unternehmen irgendwann einmal die Frage nach Führungsleitsätzen auf. Verbunden ist damit in aller Regel eine Unzufriedenheit mit der vermeintlichen Führungsqualität. Entweder wird dazu bemängelt, dass vorhandene Führungskräfte zu wenig verstehen, ihre Mitarbeiter zu gewinnen und zu motivieren oder auch quasi umgekehrt zu wenig in der Lage sind, Unternehmensinteressen nachhaltig zu transportieren bzw. Mitarbeitern gegenüber durchzusetzen.

Mit der Frage nach Führungsleitsätzen wird die Überlegung angestellt, ob und inwieweit ein solches Instrument geeignet ist, einen angemessen erscheinenden Führungsstil oder angemessen erscheinendes Führungsverhalten zu standardisieren, zu normieren oder zumindest auf einen größeren Führungskreis auszudehnen. Die Frage ist, ob so etwas funktionieren kann, ob mit dem Entwickeln und Einführen von Führungsleitsätzen eine Veränderung des Führungsstils oder des Führungsverhaltens ausgelöst werden kann?

Die Antwort hierauf fällt eindeutig aus: Natürlich reicht es bei weitem nicht aus, eine bestimmte Führungsqualität zu definieren und darauf zu hoffen, dass Führungskräfte durch diesen Akt bekehrt werden. Vielmehr handelt es sich beim Thema „Umgang mit Mitarbeitern“ um eine Dimension, die über persönliche Wahrnehmung und Erfahrung, kognitive Einsichten, Einstellungen, Werte, habituelle Verhaltensgewohnheiten und ein verfügbares Verhaltensrepertoire geprägt worden ist. Das, was zu diesem Thema bei Führungskräften an langjährig genährter Überzeugung vorherrscht, ist nicht „mal eben“ durch Führungsleitsätze korrigierbar.

Andererseits bedeutet diese Erkenntnis nicht, dass Führungsleitsätze damit sinnlos waren. Denn wenn sie auch nicht ohne weiteres Veränderungen bewirken, so bieten sie zunächst einmal einen Anstoß zur Reflexion und auch zur innerbetrieblichen Diskussion. Denn schon in der Phase der Leitsatzentwicklung entsteht eine Auseinandersetzung mit den eigenen Ansichten, die durch den Austausch im Kollegenkreis eine Überprüfung und Bereicherung erfahren können. Voraussetzung hierfür ist natürlich die Bereitschaft, existierende Überzeugungen infrage zu stellen. Über die kritische Auseinandersetzung hinausgehend besteht im Einführungsprozess die Chance der gemeinsamen Annäherung, sodass mehr und mehr ein gemeinsames Führungsverständnis, vielleicht sogar eine gemeinsame Führungskultur entstehen kann.

Mit der Verständigung und dem Definieren von Maßstäben ergibt sich im Weiteren die Grundlage, für was sich die Führungskräfte verpflichten und vielleicht auch, woran sie sich messen lassen wollen. Unter der Voraussetzung, dass die Führungsleitsätze auch die grundlegenden, zentralen Fragen der Führung berücksichtigen, entstehen schließlich Klarheit und Orientierung. Negatives Beispiel hierfür ist eine Führungskraft, die aus bedingungsloser Loyalität zum Eigentümer durchgängig Interessen des Unternehmens durchgesetzt hatte und dann erfahren musste, dass dem Eigentümer ein angemessener Interessensausgleich viel wichtiger gewesen wäre. Ziehen wir aus dem Gesagten ein Fazit, ist schnell erkennbar, dass bei oft ähnlichen Inhalten das eigentlich Wichtige der Führungsleitsätze in der Entwicklung und Einführung liegt. Das, was in manchen Fällen auf Hochglanz in den Schubladen verstaubt, wird andernorts durch den Prozess zum Leben gebracht.