

ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSLEITSÄTZEN

ROBERT BACHFISCHER

Der nachfolgende Text stellt die Erarbeitung von Führungsleitsätzen in einer Non-Profitorganisation dar. Als Grundlage wurde das Konzept der vier Grundmotivationen benutzt. Es wird kurz das grundlegende Führungsverständnis dargestellt, das als Voraussetzung hierfür gegeben sein muss. Die Darstellung der vier Grundmotivationen wird für den Prozess der Erarbeitung der Führungsleitsätze modifiziert.

SCHLÜSSELWÖRTER: Führungsleitsätze, Grundmotivationen, Leadership

DEVELOPING LEADERSHIP PRINCIPLES

The following script demonstrates the development of leadership principles in a non-profit organization. The concept of the four fundamental motivations was taken as a basis. An underlying management philosophy needed for this purpose is shortly outlined. The depiction of the four fundamental motivations is modified for the process of developing leadership principles.

KEYWORDS: management philosophy, fundamental motivations, leadership

AUFGABENSTELLUNG

In einer Non-Profitorganisation sollte in einem Workshop mit der Geschäftsleitung ein System von Führungsleitsätzen entwickelt werden. Ziel war es, die Führungskultur in der Organisation zu vereinheitlichen.

Die Organisation ist gekennzeichnet durch ein sehr breites Aufgabenspektrum, das von der Politikberatung, Serviceleistungen für Unternehmen bis zur Übernahme öffentlich-rechtlicher Aufgaben reicht.

Die vier Grundmotivationen nach Alfried Längle (2008) erwiesen sich als hervorragend geeignet hierfür, denn sie beschreiben jene grundlegenden oder existenziellen Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit Menschen bereit sind, sich einzubringen, sich zu engagieren, einen Beitrag zu leisten und dabei auch große Selbstzufriedenheit zu erlangen.

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS ALS VORAUSSETZUNG

Diese Eignung der EA ist allerdings nur gegeben, wenn in einer Organisation das grundlegende Verständnis vorhanden ist, dass es zwei primäre Aufgaben in der Mitarbeiterführung gibt: Zum einen Mitarbeitende zu gewinnen, sich mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und ihrer Kreativität einzubringen und diese in Abstimmung mit den Strategien, den Zielen und den Werten der Organisation in ihren Aufgabenstellungen anzuwenden. Zum anderen, Mitarbeitenden die geeigneten strukturellen, sachlichen und sozialen Bedingungen in der Organisation zur Verfügung zu stellen, die deren Eigenmotivation auslösen und erhalten.

Von diesem grundlegenden Führungsverständnis konnte in der vorliegenden Organisation ausgegangen werden.

Es ist dort als Faktum anerkannt, dass die Aufgabengebiete und die Arbeitsprozesse in der Organisation hoch wissensintensiv und komplex sind. Das bedeutet, Leistung

kann damit kaum mehr per Anordnung von Vorgesetzten eingefordert werden. Vielmehr ist die Organisation damit weitgehend abhängig vom Engagement, der Selbstorganisationsfähigkeit und der Lernbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist abhängig von der Bereitschaft aller Personen in der Organisation ihre Fähigkeiten für die Ziele der Organisation einzusetzen und ihr Wissen und Beobachtungs- und Entscheidungsvermögen von sich aus in die Arbeitsprozesse einzubringen.

Menschen lassen sich zur Mitarbeit gewinnen, wenn sie Achtung und Wertschätzung erfahren, wenn sie spüren, dass es auch um sie als Person geht und nicht nur ihre Fähigkeiten gebraucht werden. Wenn die Ziele, die zu erreichen sind, hinreichend kongruent mit ihren persönlichen Wertvorstellungen sind, dann ist der Boden gegeben, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben zudem als sinnvoll empfinden können.

„Für seine Mitarbeitenden und Kollegen muss er (der Unternehmer/der Führende) Motivator und Vorbild sein. Das Ehrgefühl ist dabei eines seiner ausgeprägtesten Merkmale. Er darf seine Macht nicht missbrauchen. Dazu gehören auch die Bescheidenheit und die Fähigkeit Menschen zusammenzubringen und sie zu fördern. Er muss den Menschen um sich herum eine Atmosphäre der menschlichen Wärme und des Optimismus vermitteln.“

Führung beinhaltet ein Umfeld und organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende ihre Handlungsfreiheit und ihre Energie im Interesse des Unternehmens nutzen können.“ (Hayek 2008)

GRUNDMOTIVATIONEN ALS ORIENTIERUNG IN DER PRAXIS

Unter dem oben ausgeführten Führungsverständnis eignen sich die vier Grundmotivationen (GM) exzellent zur Entwicklung von Leitsätzen für die Mitarbeiterführung (vgl. Längle 2008). Gehen doch die GM von einer im Menschen immanent angelegte Bereitschaft sich einzubringen aus, einen Beitrag zu leisten, ihre Fähigkeiten sinnvoll und für an-

dere nutzbringend einzusetzen, und formulieren die basalen Grundbedingungen unter denen diese Bereitschaft aktiviert wird. Ein Führungsverständnis, das die Aktivierung der Eigenmotivation der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt und hierfür die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen will, findet daher im Konzept der GM eine bestens geeignete Ausgangsbasis um daraus strukturiert Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung abzuleiten.

Für den Einsatz der GM im Workshop mit der Geschäftsleitung mit dem Ziel ein System von Führungsleitsätzen zu entwickeln, war allerdings *eine Anpassung der Darstellung der Grundmotivationen an die Aufgabenstellung erforderlich*. Nimmt man nämlich die stabilisierenden Voraussetzungen der Grundmotivationen näher in den Blick, dann gibt es jeweils solche, die dem Persönlichen zuzurechnen sind, und die allenfalls marginal von außen beeinflussbar sind. Und es gibt solche, die durch Umgebungsbedingungen, hier durch konkretes Führungshandeln, maßgeblich beeinflusst werden können bzw. zu fördern sind. Am Beispiel der ersten GM sei das kurz erläutert: „Sein können“ bedingt Raum, Schutz und Halt. Es braucht jedoch im Arbeitskontext gleichermaßen Wissen, Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten. Erstere sind dem Führungshandeln direkt zugänglich, letztere allenfalls indirekt.

Die Bedingungen, unter denen Personen in Unternehmen oder Organisationen zu arbeiten haben, werden wesentlich durch die Führungskräfte gestaltet. Deshalb ist es sinnvoll, bei der Entwicklung von Führungsleitlinien jene Aspekte bzw. Voraussetzungen der Grundmotivationen in den Mittelpunkt zu stellen, die der Beeinflussung durch Führungskräfte zugänglich sind.

In den nachfolgenden *Grafiken* ist der Versuch unternommen, diese *Differenzierung der Beeinflussbarkeit von GM-Voraussetzungen* vorzunehmen. Die rechte Spalte listet die durch Führung gut beeinflussbaren Voraussetzungen auf, die linke jene, die nur marginal oder gar nicht beeinflussbar sind.

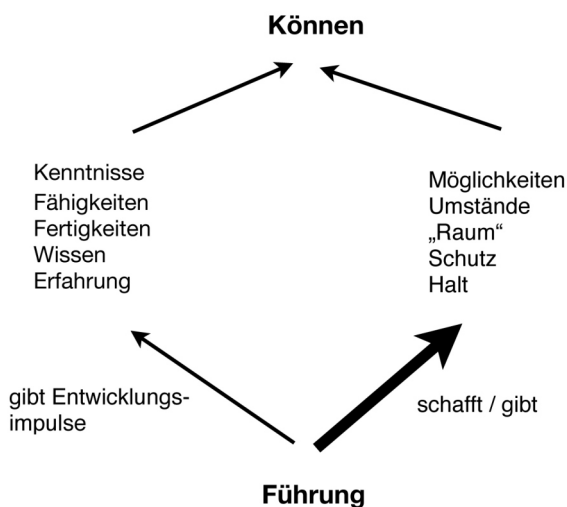


Abb. 1: Führungsmöglichkeiten in der ersten GM

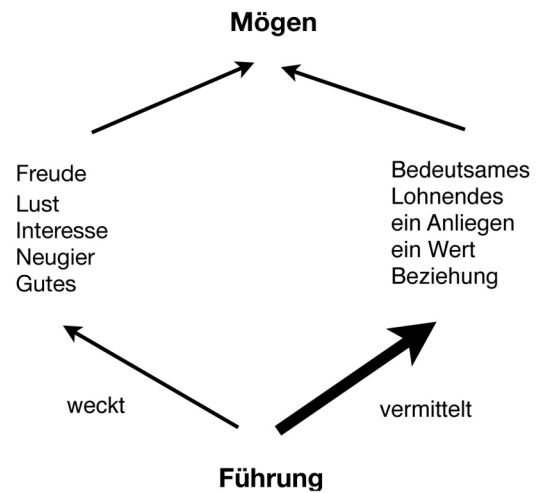


Abb. 2: Führungsmöglichkeiten in der zweiten GM

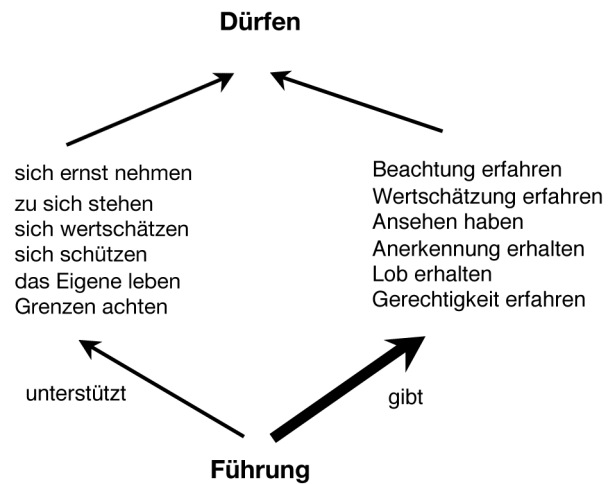


Abb. 3: Führungsmöglichkeiten in der dritten GM

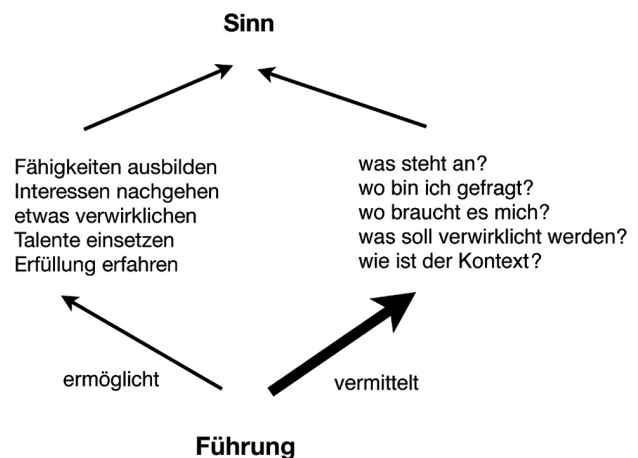


Abb. 4: Führungsmöglichkeiten in der vierten GM

ERARBEITUNGSSCHRITTE

In der Erarbeitung von Führungsleitsätzen geht es um eine Neuausrichtung der Organisationsleitung. In diesem an

die EA angelehnten Procedere soll aber nicht die Übernahme von Leitsätzen, die von Fachpersonal erarbeitet wurden, das Ziel sein, vielmehr soll ein Prozess der Selbstausrichtung aus der Authentizität heraus, initiiert werden.

Die konkrete Erarbeitung der Führungsleitlinien erfolgte in unserem Seminar dann in fünf Schritten.

Schritt 1

Information, Bereitstellen von Inhalten zur Motivation

Ausführliche Darstellung und Erläuterung des Konzeptes der vier Grundmotivationen. Vertiefende Diskussion und Klärung der offenen Fragen im Plenum.

Schritt 2

Kreative Phase – weiten, öffnen

Anwenden der Informationen aus den GM in Bezug auf die konkrete Situation der Mitarbeiter in der Organisation, wobei in je einer von vier Kleingruppen dann anhand der nachfolgenden Fragen Ideen gesammelt und in Stichworten auf Karten notiert wurden:

Was können wir tun/veranlassen, um bei unseren MitarbeiterInnen das

„ich kann“

„ich mag“

„ich darf“

„es macht Sinn“

zu bewirken bzw. zu befördern?

Schritt 3

Übergang vom Sachthema zur Einstellung

Vorstellung der Ideen im Plenum, Diskussion, Ergänzungen, Modifikationen, Einverständnis einholen.

In diesem Vorbringen des Erarbeiteten und darüber diskutieren, ergänzen und modifizieren, wird es in seiner Bedeutung für die konkrete Situation, aber auch als grundsätzliche Ausrichtung, „gewogen“, erwogen, in seiner Relevanz beurteilt.

Einverständnis heißt dann, sich dahinter stellen, es zum eigenen Anliegen machen. Das bedeutet auch, dass die durchdiskutierten konkreten Möglichkeiten von der sachlichen Distanz in die personale Nähe geholt werden, von „ja, das könnte man so machen“ zu „diese Inhalte sind mir persönlich wertvoll, sie sind mir ein Anliegen“.

Schritt 4

Sich einlassen auf die erarbeiteten und persönlich als bedeutsam erfassten Inhalte

In vier Kleingruppen – je einer zu jeder Grundmotivation – kommt es nun zum Überführen der Stichworte in Leitsätze. Eine solche Ausformulierung verweist auf das, was in Zukunft werden soll. Es beginnt der Prozess, sich für das Unternehmen an den erarbeiteten Inhalten durch wegweisende fassbare Formulierungen auszurichten.

Schritt 5

Vorstellung der Leitsätze im Plenum, Diskussion, Modifikationen, Verabschiedung

In diesem abschließenden Schritt wurde letztlich überprüft ob und wie die Leitsätze eine, auch für die einzelne Führungskraft stimmige Führungskultur der Organisation

beschreiben. Aus der Diskussion ergaben sich kleinere Modifikationen, die unmittelbar eingearbeitet werden konnten. Die persönliche Zustimmung jedes Einzelnen erfolgte symbolhaft durch die Unterschrift unter die Leitsätze an der Pinwand.

ERGEBNIS

Im Ergebnis entstanden für diese Organisation folgende Führungsleitsätze zur Mitarbeiterführung:

Ausgangspunkt dieser Leitsätze ist unsere Überzeugung, dass wir in unserer Organisation leistungsfähige, leistungsbereite und engagierte Mitarbeiter haben.

1. Wir setzen uns mit den Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter aktiv auseinander. Durch passgenaue Personalentwicklung ermöglichen wir es ihnen, anspruchsvolle Aufgaben zu erfüllen und ihre Potenziale zu entfalten.
2. Wir definieren die Anforderungen für unsere Mitarbeiter, legen Verantwortungsbereiche klar fest und setzen realistische Ziele.
3. Wir fordern Kreativität ein und ermutigen unsere Mitarbeiter eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.
4. Wir akzeptieren Misserfolge als natürliche Bestandteile eines kreativen Prozesses und sehen Fehler als Chance zu lernen.
5. Wir wertschätzen unsere Kollegen und Mitarbeiter und nehmen uns Zeit für sie.
6. Wir loben Erfolge im persönlichen Gespräch, aber auch öffentlich.
7. Wir fördern ein gutes Arbeitsklima.
8. Wir beteiligen Mitarbeiter aktiv an Entscheidungsprozessen, helfen bei der Entwicklung eigener Vorschläge und setzen die erfolgsversprechenden zeitnah um.
9. Wir kennen die einzelnen Aufgaben unserer Mitarbeiter und übertragen diesen die für ihre Aufgabenerfüllung erforderliche Verantwortung.
10. Wir bieten Freiräume zur zielgerichteten Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und zeigen Entwicklungsmöglichkeiten auf.
11. Wir motivieren unsere Mitarbeiter, indem wir deren Beitrag zur Zielerreichung in den Gesamtzusammenhang von Vision und Aufgabe unserer Organisation stellen.
12. Vision und Aufgabenprofil entwickeln wir ständig gemeinsam weiter. Die Erfolge unserer gemeinsamen Arbeit kommunizieren wir.

13. Wir schaffen Möglichkeiten um unsere Mitarbeiter mit ihren Themen nach außen sichtbar werden zu lassen.

Nun ist an diesen Leitsätzen nicht unmittelbar abzulesen, dass sie aus den vier Grundmotivationen heraus entwickelt wurden. Sie sind in ihrem Inhalt eigentlich nicht überraschend für ein um einen wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern bemühtes Unternehmen. Der Vorteil der Erarbeitung der Führungsleitsätze anhand der vier Grundmotivationen zeigt sich also weniger am formulierten Ergebnis, er zeigt sich vielmehr im Prozess, sich relativ offen und persönlich einzulassen auf die Inhalte aus den GM.

Die Grundmotivationen geben eine äußerst hilfreiche Struktur für die Arbeitsprozesse in den Kleingruppen vor, verhindern ausufernde Diskussionen und gewährleisten, dass die Führungsleitsätze die Aspekte der Mitarbeiterführung umfassend abdecken. Die Fragen, die die Arbeit in den Kleingruppen steuern, lassen sich unmittelbar auf das Führungshandeln bezogen formulieren. Für die hoch intellektualisierten und in ihrem Selbstverständnis primär sachlich ausgerichteten Führungskräfte war die klare Struktur und die innere Logik in den vier Grundmotivationen von essentieller Bedeutung für ihre Bereitschaft sich der Erarbeitung von Führungsleitsätzen überhaupt ernsthaft zu stellen.

Ohne, dass dies als Zielsetzung des Workshops explizit intendiert war, ergab sich ein zusätzlicher Effekt, der in seiner Wirkung u. U. ebenso bedeutsam sein wird, wie die Umsetzung der Führungsleitsätze. Die beteiligten Führungskräfte konnten über die sachlich-kognitive Ebene hinausge-

hen und die zu Beginn gegebene, persönlich distanzierte Haltung im Prozess verlassen. Das führte zu einer phasenweise sehr nachdenklichen und gleichzeitig konzentrierten Atmosphäre, weil die existenzielle humane Dimension des Führens von Menschen spürbar wurde. Die Verankerung der Führungsleitsätze im Bewusstsein der Führungskräfte ergab sich über den gewählten existenzanalytischen Zugang deutlich nachhaltiger als auf anderen Wegen.

Bereits erfolgte Rückmeldungen zeigen: Die Führungsleitsätze werden in bemerkenswert hohem Maße eingehalten.

Literatur

- Hayek N G (2008) In: «Tag der Wirtschaft» der economistesuisse am 5. September 2008 in Baden/Schweiz , Quelle: swatchgroup. com/ archiv
- Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A, Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: Facultas, 23-179

Anschrift des Verfassers:

DR. ROBERT BACHFISCHER
freier Trainer und Berater
An der Römervilla 11
D-86316 Friedberg
robert@bachfischer.de