

Unternehmens- und Führungskultur – vom Dürfen und Sollen der Führungskraft

„Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?“ Eine beliebte Frage im Einstellungsinterview. Auch heute noch, nur mittlerweile mit vertauschten Rollen. Nicht (nur) der Personaler fragt diese Frage, sondern (auch) die hochqualifizierte Führungskraft. Nicht mehr nur der Bewerber muss glaubhaft und möglichst lebendig seine Stärken darlegen, sondern auch der Arbeitgeber. Es geht dabei nicht um Gleitzeit, vermögenswirksame Leistungen und eine warme Mahlzeit in der Kantine. Es geht vor allem um die Fragen: wofür steht das Unternehmen, welche Werte werden tatsächlich gelebt und wie kann ich mich als Führungskraft mit all meinen Talenten einbringen. Lesen Sie mehr: vom Dürfen und Sollen der Führungskraft.

In der Novemberausgabe unserer Schriftenreihe ging es um die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft. Ich hatte dargestellt, dass diese sich im Wesentlichen auf die Erfüllung der fünf Kernaufgaben einer Führungskraft konzentrieren:

- Entscheiden,
- Ziele setzen,
- Organisieren und Planen,
- Kontrollieren und Ziele erreichen,
- Menschen entwickeln und fördern.

Ich hatte ferner dargelegt, dass es zur Bewältigung dieser Aufgaben im Grunde keiner speziellen Ausbildung bedarf.

Hinsichtlich der Führungsfertigkeiten und Führungsfähigkeiten sind die Dinge wenig mehr als grundsolides Handwerk. Aber auch nicht weniger.

Warum aber wird so häufig geklagt über schlechtes Führungsverhalten und in der Folge über demotivierte Mitarbeiter? Unter anderem der jährlich von Gallup veröffentlichte *Engagement Index* gibt ein beredtes Zeugnis davon ab. An fehlenden Fertigkeiten und Fähigkeiten scheint es nicht zu liegen.

Wenn Führungsverhalten nicht in dem erforderlichen Umfang an den Tag gelegt wird, dann kann das mehrere Ursachen haben. In dieser Ausgabe beschäftige ich mich mit dem organisationalen „Sollen und Dürfen“ als einer Bedingung, die Führungsverhalten maßgeblich beeinflusst.



Abb.1 Bedingungen von Führungsverhalten

Die Führungskraft agiert nicht in einem sozialen Vakuum, sondern ist eingebunden in einen sozialen Kontext. Zum einen sind das der Rechtsrahmen und die Kultur des jeweiligen Staates und der jeweiligen Region, in der das Unternehmen und mithin die darin handelnden Führungskräfte agieren. Dies wird *nicht* Gegenstand meiner Betrachtung sein.

Sozialer Kontext meint zum anderen das „Kleinklima“, die Unternehmenskultur, in der die Führungskraft agiert. Dies ist mein Thema in der Dezemberausgabe.

Beim **Dürfen** und **Sollen** (siehe Abbildung 1) steht die Organisations- und Führungskultur im Mittelpunkt der Betrachtung. Ein Blick auf die oben dargestellten Aufgaben einer Führungskraft macht rasch klar, dass es beim Führungsverhalten um Fragen der **Unternehmensziele** (Leistungsdimension) geht und um die Frage, wie innerhalb der Organisation miteinander umgegangen wird bzw. werden soll, also im wesentlichen um die **Werte** einer Organisation (Mitarbeiterdimension).

Ich hatte dieser Tage einen kurzen Schriftwechsel mit meinem Professor aus der Zeit meines Studiums der Arbeits- und Organisationspsychologie. Ich hatte ihm mitgeteilt, dass ein Schwerpunkt meiner Arbeit „das zielführende Führungshandeln“ sei. Woraufhin er sein Interesse bekundete und mir eine Denksportaufgabe mit auf den Weg gab: „Noch eine naive Frage: Gibt es denn ein Führungshandeln, das nicht mit irgendwelchen Zielen zu tun hat?“

Diese Frage führte mich zu folgender Erkenntnis:

In der Tat: jedes Führungshandeln – ja generell, jedes Handeln – ist zielgerichtet. Wenn es also „schlechtes“ Führungshandeln gibt, dann liegt es vermutlich an der Art der Wahrnehmung und tatsächlichen Übernahme der

"Führungsrolle" mit der Folge, dass „schlechtes“ Führungshandeln offensichtlich „falsche“ Ziele und/ oder der Führungsrolle fremde Ziele verfolgt.

Führung ist (auch in mittelständischen Unternehmen) kein Selbstzweck, sondern hat dazu beizutragen, dass Ziele, die sich aus den übergeordneten Organisationszielen ableiten, im Sinne des Unternehmenserfolges erreicht werden. Das ist die ureigenste Zweckbestimmung der Führungsrolle; das ist die Erwartung, die mit der „Rolle“ der Führungskraft verbunden ist.

Wie zu sehen sein wird, sind Ziele auch unter den Bedingungen der Sklaverei und Knechtschaft zu erreichen. Viele Kulturdenkmale und Prachtbauten vergangener Epochen geben hiervon Zeugnis.

Wenn derlei Bedingungen heute Gott sei Dank überwunden sind, dank zeigt dies, dass Führungshandeln immer im Kontext von kulturprägenden Werten im Sinne von Edgar Scheins Ebenenmodell der Unternehmenskultur stattfindet.

Schein definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Die Annahme von Kultur als erlernbarem Muster an Prämissen zur Bewältigung von permanenten Veränderungen (externe Anpassung und interne Integration) impliziert, dass sich auch die Kultur als solche permanent entwickelt. Bei der (bewussten oder unbewussten) Entscheidung darüber, welche dieser Prämissen als bindend gelten, spielt die Führungskraft aufgrund

der realen Machtverhältnisse eine entscheidende Rolle. Ob sie dies wollen oder nicht. Ob es ihnen bewusst ist oder nicht.

Die nächsten beiden Abschnitte befassen sich demnach mit dem Zweck der Führungsrolle, dem **Setzen und Erreichen von Zielen** und der unvermeidbaren Implikation der Führungsrolle, kulturprägende **Werte zu etablieren**.

1. Ziele setzen und erreichen

Welches sind nun die „richtigen“ Unternehmensziele? Diese Frage zu beantworten ist in der Tat nicht trivial. Und mit dem Setzen von Zielen wird bereits unvermeidbar auch eine Entscheidung getroffen, die die Unternehmenskultur prägt: wenn ein Ziel gesetzt wird, dann ist dieser Bereich wichtig. Et vice versa.

Man kann die gesetzlichen Rahmenbedingungen, in dem sich ein Unternehmen bewegt, als Mindestanforderungen oder Minimalziele definieren, die es zu erreichen gilt. Werden diese Bedingungen nicht erfüllt, reichen die Folgen von Verwarnungsgeldern bei Ordnungswidrigkeiten z.B. wegen unzureichender Sicherung von Transportgut bis hin zur Schließung des gesamten Unternehmens. Für letzteres gibt es sogar ein eigenes Gesetzeswerk, nämlich die Insolvenzordnung. Das Ziel der Insolvenzordnung ist zwar nicht die Beendigung des Unternehmens. Die Einleitung des Insolvenzverfahrens, so heißt es in § 1 der Insolvenzordnung, „dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt“ wird. Dies hat allerdings oft die Beendigung des Unternehmens zu

Folge. Ein wesentlicher Insolvenzgrund ist die in § 17 der Insolvenzordnung geregelte Zahlungsunfähigkeit: „Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“

Man mag dies begrüßen oder auch nicht: nicht zuletzt vor diesem Hintergrund stehen die finanziellen Ziele im Zentrum der unternehmerischen Betrachtung. Die umfangreichen externen Pflichten der Berichterstattung (Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang usw., usw.) und das interne Reporting sind die sichtbaren Belege dieser These.

Nun ist das Lavieren an den Mindestanforderungen der Insolvenzordnung nicht der Unternehmenszweck. Sie sind nicht mehr und nicht weniger als zwingend aufrecht zu erhaltende „lebenswichtige Grundfunktionen“ des Unternehmens.

Der Unternehmenszweck ist davon deutlich verschieden.

Wegen der quasi „lebensbedrohlichen“ Konsequenz bei nachhaltigem Verfehlen sind **Finanzziele** das A und O der Unternehmung. Um im medizinischen Bild zu bleiben und in Abwandlung des bekannten Ausspruchs von Arthur Schopenhauer: „Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts.“

Welches Ziel als Spitzenkennzahl verfolgt wird, ob der Gewinn, eine Rendite auf das eingesetzte (Gesamt- oder Eigen-)Kapital, ein Return on Investment,

eine Cash-Flow-Größe oder was auch immer, kann an dieser Stelle offen bleiben. Es hängt nicht zuletzt von der Art des Geschäfts ab, in dem sich das Unternehmen bewegt. Ein kapitalintensives Produktionsunternehmen hat andere Stellgrößen als ein personalintensives Dienstleistungsunternehmen.

Die Frage der Angemessenheit einer Zielgröße ist allerdings bereits von anderer Qualität: der pure „Shareholder-Value“ als Leitidee des Wirtschaftens erfreute sich in der Bundesrepublik nur für kurze Zeit einer gewissen Beliebtheit. Davon wird in Kapitel 2 „Werte“ noch zu sprechen sein.

Welche Ziele gilt es also darüber hinaus zu berücksichtigen? Robert S. Kaplan und David P. Norton haben mit ihrer *Balanced Scorecard* und den vier Perspektiven einen sehr wertvollen Beitrag zu dieser Diskussion geliefert.

Die nachfolgende Liste von möglichen Bereichen, aus denen Ziele zu generieren sind, ist nur als Beispiel zu verstehen und wird je nach Branche deutlich hiervon verschieden sein:

a) Finanzperspektive (wie oben dargestellt)

b) Kundenperspektive

- i. Produktqualität
- ii. Kundenservice
- iii. Lieferservice
- iv. Produktentwicklung, etc.

c) Interne Prozessperspektive

- i. Innovation
- ii. Operationale Exzellenz
- iii. Produktivitätsverbesserung, etc.

d) Lern- und Entwicklungsperspektive

- i. Gewinnen und Halten fähiger Mitarbeiter
- ii. Kernkompetenzen und Fähigkeiten
- iii. Wissensmanagement
- iv. Angemessene Ausstattung mit IT-Equipment etc.

Es ist meines Erachtens müßig zu diskutieren, ob es nicht besser drei oder fünf Perspektiven sein müssten. Ich möchte dennoch an dieser Stelle darauf hinweisen, dass es insbesondere die „Interne Prozessperspektive“ und die „Lern- und Entwicklungsperspektive“ „in sich“ haben.

Bei manchen Unternehmen spielt das Thema „**Umwelt und Nachhaltigkeit**“ eine derart herausragende Rolle, dass es durchaus überlegenswert scheint, diesem eine eigene Perspektive zu widmen. Ich denke dabei vor allem an Energieerzeugungsunternehmen, energieintensive Industrien und die Mineralölindustrie. Die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko verdeutlicht wovon die Rede ist.

Die wichtigste Ressource „**Mensch**“ hat es ebenfalls „verdient“, eine eigene Perspektive zu haben. Wichtige Aspekte dieser Ressource, wie zum Beispiel

Führungskultur, Talent Management und Nachfolgeplanung laufen sonst Gefahr, im Grundrauschen von Lernen und Entwicklung unterzugehen.

2. Werte vorleben

Es gibt eine Vielzahl von Studien und Literatur zum Thema „Werte“. Was bezeichnet der Begriff „Werte“? In Anlehnung an die Definition von Werten (Values) von Kluckhohn (1951), die auch heute noch breite Zustimmung erfährt, sind Werte eine Vorstellung von Wünschens- und Erstrebenswertem, die explizit oder implizit für einen einzelnen oder eine Gruppe unverwechselbar kennzeichnend sind und die die Auswahl von Handlungszielen, Mitteln und verfügbaren Vorgehensweisen beeinflussen. Werte beeinflussen auch die Wahrnehmung (Kmieciak, 1976).

Werte sind demnach ein sozial determiniertes, dynamisches Ordnungskonzept, das den System-Input einer Person (also ihre Wahrnehmung) organisiert sowie ihren Output (ihr Verhalten) reguliert. Dadurch ermöglicht das Konzept eine aktive Planung und Ausrichtung des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg und entlastet auf diese Weise, ähnlich wie erlernte Automatismen, das Gehirn, welches ansonsten jeden Einzelfall neu entscheiden müsste.

Soviel zur etwas abstrakten Theorie. Was bedeutet dies nun konkret?

Wünschenswert sind Zustände, die in hohem Maße menschliche Grundbedürfnisse befriedigen.

So nimmt es nicht wunder, dass folgende Werte im beruflichen Kontext in nahezu allen Studien und in der Literatur, die sich mit werteorientierter Führung befasst, an vorderster Stelle stehen (in Klammern korrespondierende Bedürfnisse):

- Ehrlichkeit (Schutz, Ordnung, Sicherheit)
- Vertrauen (Sicherheit)
- Anerkennung von Leistung (Leistung, sozialer Anschluss)
- Informationen über die Entwicklung und Ziele des Unternehmens (sozialer Anschluss, Sicherheit)
- Respekt vor und Interesse an der eigenen Person (Selbstwert, sozialer Anschluss)
- Eigenverantwortung (Leistung, Macht und Gestaltung)
- Kreativität (Leistung und Gestaltung)
- Sicherheit
- Fleiß und Ehrgeiz (Leistung und Gestaltung, sozialer Anschluss)

Die vier letztgenannten Werte entstammen übrigens der jüngsten Shell-Jugend-Studie, die darin mit 89%, 83%, 81% bzw. 81% der Nennung die Plätze zwei, vier, fünf und sechs belegen. Bezeichnender Weise trägt die entsprechende Präsentationsfolie den Titel „Aufstieg statt Ausstieg – der Wertewandel geht weiter“. Sie zeigt, dass die genannten Prozentzahlen bei allen genannten „Werten“ die jeweiligen Ergebnisse der letzten Studie übertreffen.

Und wozu beschäftigt man sich überhaupt mit Werten?

In einer Studie der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ aus dem Jahr 2009 heißt es hierzu: „Offensichtlich wollen junge

Führungskräfte weniger »Politik« im Unternehmen; sie wollen nicht einen erheblichen Teil ihrer Arbeitskraft an Ränke, psychologische Spielchen, versteckte Konkurrenzen und das Rätseln über die Strategie des Unternehmens (und die Taktik der Vorgesetzten und Kollegen) verschwenden. Werte sind für sie die Basis, auf der sie sich in Ruhe auf ihre Arbeit und ihr Geschäft konzentrieren können. Und hier liegt auch der Zusammenhang zwischen Werten, Produktivität und Wertschöpfung.“

Dem ist nur zuzustimmen: Werte und Erfolge schließen sich nicht aus sondern bedingen sich unter den Voraussetzungen eines nachhaltigen Wirtschaftens gegenseitig.

„Gier und Kaltblütigkeit von Managern war einer von vielen Gründen für die Wirtschaftskrise“ so Bärbel Schwertfeger in dem Artikel „Ehrenkodex für Kaderschmieden“ in der Financial Times Deutschland online vom 04.11.2010.

Zusammenfassung und Fazit:

Der Zusammenhang zwischen Werten und Wertschöpfung ist mittlerweile weitgehend anerkannt.

In einem Umfeld, in dem qualifizierte Fach- und Führungskräfte knapp werden, wird die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen durch die Gestaltung Ihrer Führungs- und Organisationsstrukturen zunehmend wichtig, wenn nicht gar überlebenswichtig.

In einem lesenswerten Aufsatz von Liz Mohn (Führungs- und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren der Zukunft, 2007) heißt es hierzu: „Zentralistische Führungsstile und hierarchische Unternehmenskulturen entsprechen aber nicht mehr den Anforderungen der Wirtschaftswelt und des Menschenbildes. Dezentrale Strukturen, verbunden mit der Delegation von Verantwortung und dem Freiraum für kreative Lösungen, weisen den Weg in die unternehmerische Zukunft. **Führung und Unternehmenskultur entwickeln sich zu einem der wichtigsten Wettbewerbsvorteile** (Hervorhebung durch d. Verf.), da sie nicht ohne weiteres kopierbar sind, wie zum Beispiel Produkte und Prozesse!“

Hieraus leite ich folgende **vier Grundsätze** für die Führung von Unternehmen ab, die sich die Geschäftsführungen mittelständischer Unternehmen quasi als persönliches Pflichtenheft verpflichtet fühlen sollten:

1. Vorhandensein von Unternehmenszielen

Delegation von Verantwortung setzt das Vorhandensein von Zielen voraus.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Unternehmensziele klar, eindeutig und widerspruchsfrei formuliert sind und kommuniziert werden. Dies ermöglicht es den nachgeordneten Führungskräften auf Bereichs- und Meisterebene ebenfalls zielorientiert zu handeln.

2. Vorhandensein von Werten

Erfolgreiches Führungsverhalten setzt nicht nur die Existenz der Sachziele voraus. In der Organisation sollte auch klar, das heißt intensiv diskutiert,

schriftlich festgelegt und durchgängig erläutert sein, wie das gewünschte Führungsverhalten auszusehen hat.

In partnerschaftlichem Dialog erarbeitete Unternehmenswerte bilden eine solche Basis.

3. Organisieren und Planen

Das Organisieren und Planen ist sehr eng mit dem Setzen von Zielen verbunden.

Sorgen Sie dafür, dass es in Ihrer **Organisation** keine blinden Flecken der Verantwortungslosigkeit gibt. Keine Aufgabe, von der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften bis zum betriebsnotwendigen, wirtschaftlich optimierten Produktionsprozess darf ein „Waisenkind“ sein. Jede Aufgabe hat eine ergebnisverantwortliche Person im Organigramm Ihres Unternehmens. Der kluge, angemessene Einsatz von Managementsystemen kann hier wertvolle Hilfe und Transparenz schaffen.

Auch die Planung und Definition von Prozessen, wie zum Beispiel das Vieraugenprinzip beim Zahlungsverkehr, gehören in die Kategorie des Organisierens und prozessualer Kontrolle.

Beim **Planen** geht es um die Erarbeitung von Maßnahmen- und Aktionsplänen, um Ziele zu erreichen und es geht dabei um eine wesentliche Führungsverantwortung, der Zuweisung notwendiger Ressourcen:

- Personal,
- Budget,
- Zeit.

Schriftlich formulierte Maßnahmenpläne, die in einem gewissen Zeitfenster abzarbeiten sind, für deren Bearbeitung klare Verantwortlichkeiten zugewiesen wurden und für deren Erfüllung ein finanzielles Budget zur Verfügung steht, erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung und damit letztlich der Zielerreichung dramatisch.

4. Führungskräfte fordern und fördern

Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte durch alle erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen.

Dabei geht es viel mehr um **Einstellungen und Haltungen statt um Fertigkeiten**, so Richard Barker, Professor an der Judge Business School an der University of Cambridge (Bärbel Schwertfeger in dem Artikel „Ehrenkodex für Kaderschmieden“ in der Financial Times Deutschland online vom 04.11.2010.) Das ist einer der Gründe, warum Führungsseminare meistens wirkungslos verpuffen.

Handeln in der Führungsrolle, begleitet durch qualifiziertes Feedback der Vorgesetzten und erforderlichenfalls begleitet durch (interne oder externe) Coaches und Mentoren sind wirkungsvoller als jedes Seminar.

Der zweite Teil der Aufgabe heißt **Fordern**: einfordern sowohl von Leistung als auch von werteorientiertem Führungsverhalten.

Sorgen Sie dafür, dass Sie ein hinreichendes Maß an Leistungskontrolle implementieren. Für die Sachziele haben die Unternehmen in der Regel mehr oder weniger detaillierte Berichtssystematiken. Die bereits erwähnte Balanced Scorecard ist hierfür ein probates Mittel.

Neben den bereits angesprochenen Prozesskontrollen, die bestimmtes Verhalten einfordern, seien an dieser Stelle vor allem geeignete Personalprozesse erwähnt.

Für das Einfordern des werteorientierten Führungsverhaltens gilt es, geeignete Indikatoren (Fehlzeitenquote, Fluktuationsrate, Mitarbeiterzufriedenheit etc.) und Personalprozesse zu etablieren. Der wichtigste Personalprozess ist meines Erachtens die Vorgesetztenbeurteilung, die sowohl die Leistungs- als auch die Verhaltensdimension erfasst.

Und gefordert werden sollte auch der Mut zu Subjektivität, die in der Verhaltensdimension unumgänglich ist. „Das heißt: Wenn es um die Beurteilung der Mitarbeiterleistung geht, sollte sich die Führungskraft hinstellen und deutlich sagen: Das und das erlebe ich so, das sehe ich so, das bewerte ich so – und das hat nun diese und jene Konsequenzen. Nichts hat so viel Autorität wie entschiedene Subjektivität. (Sprenger, Interview in managerSeminare | Heft 153 | Dezember 2010)

Das Wichtigste - auch beim Fazit und der Zusammenfassung: „Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es.“

Überschreiten Sie also den Rubikon und Handeln Sie konsequent.

Wird fortgesetzt.

Ihr

Michael Kohlhaas