

3.22 Gestaltung von Führungskultur durch Personalentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Elemente PersonalentwicklerInnen als zentral für die Führungskultur in ihren Organisationen betrachten,
- welche Möglichkeiten Sie für sich selbst sehen, gestaltend auf die Führungskultur in ihren Organisationen einzuwirken,
- mit welchen Instrumenten Sie versuchen, auf die Führungskultur Ihres Unternehmens Einfluss zu nehmen.

Der Autor

Mag. Wolfgang Grilz, MSc, Unternehmensberater im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, geschäftsführender Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung, Lehrbeauftragter an der Karl-Franzens-Universität Graz sowie der PEF Privatuniversität für Management, Wien.

Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Führungskräften und Interventionen zur Führungskultur.

Anschrift: Trigon Entwicklungsberatung, Kaiserstraße 8, A-1070 Wien
Tel.: +43-1-505 88 61, eMail: wolfgang.grilz@trigon.at,
www.wolfgang.grilz.trigon.at

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Zur Definition von Führungskultur: Kultur – Organisationskultur – Führungskultur.	4
3	Methodische Vorgehensweise	6
4	Interpretation und Diskussion der empirischen Ergebnisse	7
4.1	Zentrale Elemente der Führungskultur	8
4.1.1	Das Entscheidungsverhalten von Führungskräften	8
4.1.2	Selbstverantwortliches und eigenständiges Handeln	12
4.1.3	Gemeinsame Werthaltungen und ein wertebasierter Kommunikationsstil	14
4.2	Maßnahmen zur Gestaltung von Führungskultur	16
4.2.1	Möglichkeiten von Personalentwicklung und Anforderungen	16
4.2.2	Die Ziele von Interventionen zur Führungskultur	18
4.2.3	Herausforderungen und Hindernisse	19
4.2.4	Instrumente zur Einflussnahme auf die Führungskultur	20
5	Zusammenfassung.	27
6	Literatur	29

1 Einleitung

Führung ist eine sehr alte Sache, die bewusste Auseinandersetzung mit ihren Wirkungsweisen dagegen relativ jung, wenn man von einigen wenigen Ausnahmen wie beispielsweise dem Werk *Der Fürst* des florentinischen Machtpolitikers Niccolò Machiavelli aus dem beginnenden 16. Jahrhundert absieht. Dies trifft vor allem zu, wenn es um die heutige Form der Verwendung des Begriffes in Organisationen geht. Gehäuft tritt der Begriff erst im 19. Jahrhundert auf, von Führungstheorie lässt sich wohl erst seit den Arbeiten Frederick Taylors sprechen, dessen ursprüng-

lich 1911 erschienene *Principles of Scientific Management* häufig als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Führungsforschung bezeichnet werden (vgl. Eck, 2007, S. 9 und Graf-Götz/Glatz, 2001, S. 94).

Freilich beziehen sich die Arbeiten Taylors eher auf jene sachorientierten Komponenten von Führung, die wir heute mit *Management* bezeichnen und weniger auf *Leadership* als personenbezogene Führung, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit den zentralen Untersuchungsgegenstand bietet.

Die Führungskultur in einer Organisation kann aus der Perspektive der Eigentümer oder des Top Managements, aus jener der gesamten Gruppe der Führungskräfte, aus der Sichtweise der MitarbeiterInnen oder aus der Perspektive dritter Personen betrachtet werden. Der vorliegende Artikel betrachtet Führung aus der Sicht von PersonalentwicklerInnen, also jener Personen, die in den Organisationen die ExpertInnen für die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen – und damit auch der Führungskräfte – sind.

Zu den wesentlichen Aufgaben von Personalentwicklung gehören die Unterstützung der Arbeit der mittleren bis unteren Führungsebenen sowie die Weiterentwicklung potenzieller Nachwuchsführungskräfte. Diese Unterstützung hat eine individuelle und personenbezogene Perspektive: Eine einzelne (Nachwuchs-)Führungskraft erhält im Prozess ihrer persönlichen Entwicklung Unterstützung, um andere Personen wirksam führen zu können. Die Entwicklung von Führungskräften eines Unternehmens hat aber zudem auch eine systemische Perspektive: Zu den Aufgaben der Personalentwicklung gehört es, die Qualität von Führung im gesamten Unternehmen kontinuierlich zu verbessern, d.h. auf die Führungskultur des Unternehmens einzuwirken. Dazu müssen individuelle Sichtweisen auf Verantwortungsbereiche und Aufgaben von Führungskräften im Unternehmen aufeinander abgestimmt, gemeinsame Grundwerte des Führens diskutiert und gemeinsame Vorgangsweisen und Instrumente angewendet werden. Über die Gestaltung von Programmen und Maßnahmen, die diese Ziele verfolgen, nehmen PersonalentwicklerInnen somit wesentlichen Einfluss auf die Führungskultur ihrer Organisationen.

Diese Gestaltungswünsche und Einflussnahmen auf die Führungskultur eines Unternehmens waren Gegenstand der qualitativen Studie, deren Ergebnisse hier präsentiert werden. Die Untersuchung basierte auf teil-

strukturierten Interviews, die mit erfahrenen PersonalentwicklerInnen aus sechs Organisationen geführt wurden.

Im Rahmen der Darstellung der Untersuchungsergebnisse werden wir zunächst die Begriffe Führung und Führungskultur definieren. Führungskultur wird dabei in Beziehung zum allgemeinen Kulturbegriff gesetzt und als Teilbereich der Organisationskultur betrachtet. Im Anschluss beschreiben wir kurz die empirische Vorgangsweise, woraufhin die Ergebnisse ausführlich diskutiert werden. Aus der Sicht der befragten PersonalentwicklerInnen werden dabei zunächst drei zentrale Elemente von Führungskultur dargelegt. Ausgehend von den Möglichkeiten, welche PersonalentwicklerInnen für sich selbst innerhalb ihrer Organisationen sehen, besprechen wir schließlich die Maßnahmen und Programme, mit welchen sie versuchen, auf die Führungskultur ihrer Organisationen Einfluss zu nehmen.

2 Zur Definition von Führungskultur: Kultur – Organisationskultur – Führungskultur

Kultur zeigt sich nach Thomas (2005) in einem Orientierungssystem, das für eine Gesellschaft, Nation, Organisation oder Gruppe typisch ist. Dieses Orientierungssystem wird aus bestimmten Symbolen gebildet (Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsrituale, Baustil, Essensgewohnheiten) und an die nachfolgende Generation weitergegeben. Ein Bedürfnis des Menschen ist es, sich in der Welt zurechtzufinden, also sich orientieren zu können. Dafür ist Wissen über die (soziale) Umwelt erforderlich und die Erfahrung, wie mit diesem Wissen umzugehen ist. Kulturelle Normen und Regeln bieten hier eine wertvolle Hilfe. Die umgebende Kultur beeinflusst somit das Wahrnehmen, Denken und Handeln von Menschen.

Eine häufig verwendete Metapher zur Beschreibung von Kultur ist jene, die den Kulturbegriff als Eisberg erklärt (vgl. dazu Peterson 2004, S. 22). Die sichtbaren Kulturteile umfassen demnach die oben angeführten kulturellen Symbole wie Sprache, Musik, Architektur oder Literatur, während sich die nicht-sichtbaren Teile beispielsweise auf grundlegende Ansichten über die menschliche Natur oder über Beziehungsgestaltung beziehen oder Denkkonzepte in Hinblick auf Leistungsorientierung, den Umgang mit Zeit etc. im Blick haben.

In ähnlicher Form wie man von kulturellen Normen sprechen kann, wenn man über das Verhalten von Völkern oder bestimmten Bevölkerungsgruppen (Subkulturen) spricht, lassen sich auch in Organisationen typische Verhaltensweisen beobachten, wie Edgar Schein (2003) überzeugend darlegt. Wenn eine Gruppe genügend gemeinsame Erfahrungen hat, entwickelt sich demnach eine Kultur bzw. ein gemeinsames Orientierungssystem für die einzelnen Mitglieder dieser Organisation: Wir sprechen von Unternehmens- oder Organisationskultur. Wenn wir diese Gruppe auf die Führungskräfte dieser Organisation begrenzen und deren gemeinsame Führungserfahrungen und die daraus entstandenen Vorgangsweisen beim Führen von MitarbeiterInnen betrachten, so haben wir es mit der Führungskultur dieser Organisation zu tun.

In Organisationen bieten zunächst die Gründer oder Pioniere die Orientierungssysteme. Orientierung entsteht nach Schein (2004, S. 3–24) erst einmal dadurch, dass pionierhafte Führungspersönlichkeiten ihre eigenen Werte in einer Organisation umsetzen und diese danach ausrichten. Andere Personen orientieren sich an der Führungsperson und diesen Werten. Wenn die Organisation nun erfolgreich wird, so werden diese Werte als Ursache für den Erfolg gesehen und in der Folge gefestigt. Neu hinzukommende Führungskräfte müssen sich an diesen Werten orientieren. Während die Werte und das Verhalten einer Führungsperson also zunächst die Organisationskultur beeinflussen, dreht sich dies im Laufe der Zeit um: Das Führungsverhalten wird an der Organisationskultur ausgerichtet. Dadurch entsteht homogenes Handeln.

Der Begriff *Führungskultur* bezieht sich im Rahmen dieser Arbeit auf gemeinsame Annahmen und Verhaltensweisen der Führungskräfte einer Organisation. In Analogie zur Darstellung des allgemeinen Kulturbegriffes sei hier noch einmal auf die Eisberg-Metapher verwiesen. Die sichtbaren Teile von Führungskultur umfassen dabei die im Unternehmen verwendeten Führungsinstrumente, Entscheidungsprozesse, definierten Verantwortungsbereiche und Aufgaben von Führungskräften, den Kommunikationsstil, Leitbilder und Wertekataloge, Statussymbole, Organigramme etc. Die nicht-sichtbaren Teile beziehen sich beispielsweise auf die implizit vorhandenen Autoritätskonzepte, auf Wert- und Leistungsansprüche, Vermutungen bezüglich der Erfolgsfaktoren von Führungsarbeit oder Haltungen in Hinblick auf Eigenverantwortlichkeit.

Wann immer wir uns also mit Führung in dem Sinne auseinandersetzen, dass wir damit die gemeinsamen Grundhaltungen (z.B. die Frage des für das Unternehmen geeigneten Führungsstils) und Instrumente zum

Thema Führen (zum Beispiel die gemeinsam vereinbarte Durchführung von jährlichen Mitarbeitergesprächen) oder das kollektive oder typische Führungshandeln (z.B.: Wie wird in Krisensituationen mit MitarbeiterInnen umgegangen?) in einer Organisation meinen, sprechen wir von Führungskultur.

3 Methodische Vorgehensweise

Ziel der Untersuchung war es, persönliche Erfahrungen und Sichtweisen von PersonalentwicklerInnen zum Thema Führungskultur zu erheben. Die zentrale Fragestellung lautete:

- Welche Maßnahmen sehen PersonalentwicklerInnen als geeignet an, um auf die in ihrer Organisation gelebte Führungskultur Einfluss zu nehmen?

Daraus abgeleitet ergaben sich die folgenden weiteren Forschungsfragen:

- Welche Vorstellungen haben PersonalentwicklerInnen in Hinblick auf die Verantwortungsbereiche und Aufgaben von Führungskräften?
- Welche Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Führungskultur sehen Sie für sich selbst?
- Welche Maßnahmen treffen Sie, um auf die Führungskultur im Unternehmen Einfluss zu nehmen?

Vor dem Hintergrund dieser Fragestellungen erhielten sieben PersonalentwicklerInnen aus sechs Organisationen in qualitativen, teilstandardisierten Interviews Gelegenheit, ihre praktischen Erfahrungen umfangreich zu reflektieren und ihre eigenen Wahrnehmungen zur Führungskultur in ihren Organisationen sowohl spontan als auch nach einem Nachdenkprozess kundzutun.

Die InterviewpartnerInnen wurden zunächst gebeten, konkrete Führungssituationen zu beschreiben, welche sie in ihrem Unternehmen beobachten konnten und als positiv bzw. negativ erlebt hatten. Ein anschließender Fragenteil bezog sich auf die in einer Fallstudie beschriebene Führungskultur eines Unternehmens. Hierfür wurde eine Fallstudie verwendet, die bei Führungskräften erfahrungsgemäß eine emotionale und auch kontroverse Auseinandersetzung mit dem Thema Führung bewirkt. Die Interviewpartner wurden zunächst nach Gedanken und Assozi-

ationen gefragt, die sie beim Lesen der Fallstudie hatten. Je nach Ausführlichkeit der Antworten wurden sie in einem weiteren Schritt um Konkretisierung und persönliche Einschätzungen gebeten. Da in der Fallstudie das Thema von Unternehmenswerten als Basis für das kollektive Führungsverhalten von hoher Bedeutung ist, folgten Fragen zu den in den Organisationen der Interviewpartner bestehenden Werthaltungen, welche die Führungskultur beeinflussen.

In einem letzten umfassenden Teil widmete sich das Interview den Einflussmöglichkeiten und Interventionen der Personalentwickler auf die Gestaltung der Führungskultur in ihren Organisationen. Sie wurden dazu um die Betrachtung der Abbildung eines Gemäldes von Johan Christian Dahl gebeten, das eine Landschaft mit Wasserfall und einer mittelalterlichen Burg darstellt. Das Bild nutzt den im Mittelalter entstandenen Symbolgehalt der Burgen als Machtzentrum und Wirtschaftsraum (vgl. Sennett 1997, S. 236ff.). Die Personalentwickler wurden zunächst ersucht, das gesamte Bild als symbolische Darstellung ihres Unternehmens zu betrachten und sich darin selbst zu positionieren und ihre Handlungsmöglichkeiten an dieser Stelle zu betrachten. Davon ausgehend wurde auf die Handlungsmöglichkeiten im jeweiligen konkreten Unternehmen eingegangen und es wurden Maßnahmen erhoben, die zur Gestaltung von Führungskultur getroffen werden.

4 Interpretation und Diskussion der empirischen Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigten zunächst eine Reihe von Aussagen der PersonalentwicklerInnen zu wichtigen Elementen von Führungskultur. Diese betrafen:

- das Entscheidungsverhalten von Führungskräften,
- Vor- und Nachteile partizipativer Entscheidungsmechanismen,
- Notwendigkeiten für partizipatives Entscheiden in Organisationen,
- die Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen,
- die Bedeutung von selbstverantwortlichem Handeln und
- Schwierigkeiten beim Versuch zu selbstverantwortlicher Handlungskultur zu kommen.

Außerdem betrafen viele Aussagen den Umgang mit Wertfragen in Unternehmen, weshalb auch die Kategorie Werte und Differenz zwischen Wertansprüchen und Wirklichkeit gebildet wurden.

Ein weiterer Block von Äußerungen der befragten PersonalentwicklerInnen bezog sich auf

- die Möglichkeiten von Personalentwicklung bei der Gestaltung von Führungskultur,
- an die Anforderungen, welche an die Personalentwickler gestellt werden,
- die Ziele von Maßnahmen der Personalentwicklung sowie
- Hindernisse, auf die Personalentwickler häufig treffen.

Eine dritte Gruppe von Aussagen betraf die konkreten Angebote und Vorgangsweisen, mit denen Personalentwickler versuchen, auf die Führungskultur ihrer Organisationen einzuwirken:

- Beratungsmaßnahmen,
- Lernangebote,
- Dialog über Führung und Werte,
- Dialog über spezifische Themen,
- die Mitarbeiterbefragung als Ausgangspunkt für Dialogangebote sowie
- die Unterstützung in der Konzeption und Anwendung von Führungsinstrumenten.

4.1 Zentrale Elemente der Führungskultur

Die befragten PersonalentwicklerInnen sehen drei Elemente als zentral für die Führungskultur im Unternehmen:

- das Entscheidungsverhalten von Führungskräften,
- die Förderung von Eigenverantwortlichkeit unter den MitarbeiterInnen,
- gemeinsame Werthaltungen und ein wertebasierter Kommunikationsstil.

4.1.1 Das Entscheidungsverhalten von Führungskräften

Das Entscheidungsverhalten gilt als bedeutsames Kriterium für Führungsfähigkeit. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich Zeit nehmen, Probleme wirklich durchzudenken und danach klare Entscheidungen treffen. Zu einmal getroffenen Entscheidungen gilt es zu stehen,

die Umsetzung von Entscheidungen ist entsprechend zu beobachten und zu kontrollieren. Die Folge von nicht getroffenen Entscheidungen sind kurzfristige Problemüberbrückungen, denen es an Nachhaltigkeit mangelt.

Interview F: *Also für mich ist ein vorbildliches Führungsverhalten [...], wenn einer, wenn man ein Problem hat [...] sich die Zeit nimmt, das auch wirklich mit durchzudenken und vor allem dann auch aufgrund der Faktenlage bereit ist, eine Entscheidung zu treffen. Ich sage einmal, wirklich zu entscheiden, ist für mich eine Führungsqualität, nicht „vielleicht so, vielleicht so“, sondern zu sagen: Ok, das machen wir jetzt so.*

Das obige Beispiel zeigt, dass mit der Frage, ob eine Entscheidung getroffen wird, automatisch die Frage einhergeht, wer diese Entscheidung trifft bzw. inwieweit MitarbeiterInnen in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Primär wird von Führungskräften erwartet, dass sie Klarheit über Formen der Entscheidungsfindung und den Partizipationsgrad der MitarbeiterInnen herstellen. Defizite werden vor allem in der Transparenz und der Konsequenz bezüglich der Mitentscheidungsmöglichkeiten gesehen: Es muss Klarheit darüber geben, was die Führungskraft selbst und was sie gemeinsam mit den MitarbeiterInnen entscheidet. Beide Formen werden als Möglichkeiten gesehen, es braucht aber klare diesbezügliche Kommunikation.

Interview C: *Etwas, was furchtbar im Argen liegt, meiner Ansicht nach, ist der Wert Klarheit. Und dahinter stehen so Dinge wie Mut, Risikobereitschaft [...]. Entscheidung heißt immer [auch] Abwahl einer Möglichkeit, nur die Herumeierei ist furchtbar und damit bin ich bei einem Wert beim Thema Führung, den ich für ganz entscheidend halte, und der heißt Konsequenz.*

Zwei zunächst gegensätzlich scheinende Haltungen gibt es, was den Grad der Einbindung von MitarbeiterInnen in Entscheidungen betrifft. In der Praxis müssen diese beiden Haltungen miteinander vereinbart werden.

Einerseits wird ein zunehmender Beteiligungsgrad von MitarbeiterInnen als notwendig und vorteilhaft für das Unternehmen erachtet:

Interview E: *Die Leute wollen schon involviert werden. Sie regen sich auch auf, wenn sie nicht involviert werden und fordern das bis zu einem gewissen Maß ein. Und das war auch bei den Mitarbeiterbefragungen immer wieder ein Thema, dass sie gesagt haben: „Ja, wir werden manch-*

mal vor Entscheidungen gestellt, in die wir nicht mit unserer Fachexpertise involviert wurden.“ Und das ist auch klar ersichtlich und wird auch ernst genommen vom Vorstand, glaube ich.

Partizipative Prinzipien ermöglichen und fordern die Beteiligung von MitarbeiterInnen, sie fordern Übernahme von Verantwortung und Mittragen der Entscheidung. MitarbeiterInnen finden Motivation, indem sie in Entscheidungsprozesse miteingebunden werden. Das Unternehmen kann seine vorhandenen Potenziale besser nutzen. Dabei wird besonders darauf hingewiesen, dass Führungskräfte auf die Bereitschaft von MitarbeiterInnen, einen Weg auch mitzugehen, angewiesen sind.

Erfolgreiche Führungskräfte, die in der Hierarchie weit oben angesiedelt sind, können ansonsten leicht den Kontakt zum Boden verlieren. Das rasche Lösen von Problemen benötigt die Erfahrung und die kreativen Ideen der MitarbeiterInnen. Ein Zeichen dafür ist, dass besondere Potenziale und Leistungen oft in Führungssituationen entstehen, die nicht an hierarchische Verhältnisse gebunden sind, wie dies z.B. im Rahmen von Projektteams der Fall ist. Daher wird Erfahrung mit der Leitung von Projektteams vielfach auch als Kriterium bei der Besetzung von Führungspositionen herangezogen.

Partizipativere oder demokratischere Entscheidungsformen in Organisationen bieten die Chance zu höherer Identifikation und Motivation der MitarbeiterInnen.

Interview C: *Ein System zu schaffen, das Identifikation erlaubt, und zwar wirklich. Ein System zu schaffen, das über Sog funktioniert (d.h. ich will etwas beitragen als Mitarbeiter, als Führungskraft zu dem System) und nicht über Druck funktioniert (ich muss, weil sonst kriege ich eine über die Rübe oder weniger Kohle oder sonst irgendein Spiel). Und dass das meiner Ansicht nach, die einzige Chance ist, wie Führung in der Zukunft überhaupt gedacht werden kann – und auch gelebt werden kann, klarerweise.*

Führungskräfte müssen sich demnach von der Vorstellung entkoppeln, dass sie selbst alles besser und schneller schaffen können.

Es zeigt sich allerdings auch, dass obwohl Organisationen positive Erfahrungen mit nicht-hierarchischen Teams haben, sie dennoch auf der Ebene der Gesamtorganisation häufig in starren hierarchischen Strukturen operieren.

Außerdem zeigen Erfahrungen auch, dass intensive Beteiligung von MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen diese oft überfordern. Manchen fehlt es in solchen Fällen an Orientierung. Sie wollen und brauchen jemanden, der die Richtung vorgibt. Auch die Führungskräfte selbst haben unterschiedliche Bedürfnisse in Hinblick auf die Größe ihres Entscheidungsspielraumes. Diese Bedürfnisse müssen berücksichtigt werden. Ein durchgehend partizipativer Führungsstil wird zudem leicht als Abwälzen von notwendigen Entscheidungen auf die MitarbeiterInnen empfunden. Aufgaben ungefiltert einfach weiter nach unten zu delegieren, ohne selbst Verantwortung dafür zu übernehmen, führt nach der Erfahrung von PersonalentwicklerInnen leicht zum Autoritätsverlust als Führungskraft.

Vielfach ergeben sich Schwierigkeiten auch daraus, dass partizipative Entscheidungsmechanismen den Organisationsstrukturen widersprechen. Je differenzierter Hierarchien sind, desto schwieriger scheint es, alle relevanten Personen in die Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

Nicht selten zeigt sich ein Unterschied zwischen theoretischem Anspruch bezüglich der Notwendigkeit der Einbindung von MitarbeiterInnen und gelebter Praxis, in der dann „der noch so demokratischste CEO dann doch nicht demokratisch“ agiert (Interview E). Ein Mangel an vorgegebenen Richtlinien durch Führungskräfte erscheint ebenso wie Änderungen der Führungskultur generell riskant.

Interview D: *Das Wissen ist da, die Kompetenzen wären hier, um solche Dinge [partizipative Entscheidungsmodelle] umzusetzen, genügend Firmen rundherum, Berater, Consulter, Coachingunternehmen könnten diese Prozesse begleiten, allerdings ist es auf der anderen Seite wirtschaftlich gesehen auch ein Risiko. Es ist wie beim Lottospielen, ich kann gewinnen, aber auch nicht. Und es ist eben auch wirtschaftlich eine riesige Herausforderung, ein Unternehmen so dermaßen umzubauen.*

Dementsprechend wird es vielfach als eindeutige Aufgabe der Geschäftsführung eines Unternehmens gesehen, die Ziele für das Gesamtunternehmen zu setzen. Innerhalb des ihnen vorgegebenen Zielrahmens geben dann die Leiter der jeweiligen nächsten hierarchischen Ebene bestimmte Rahmenziele ihren MitarbeiterInnen vor und so fort. Dabei können demokratische Elemente in den Zielfindungsprozess integriert werden. Hintergrund ist die Überzeugung, dass partizipative Führungsformen einen klar fixierten Rahmen benötigen.

Werden partizipative Führungsmechanismen in einem Unternehmen eingeführt, so benötigen die Führungskräfte dafür aus Sicht der PersonalentwicklerInnen hohe soziale und kommunikative Fähigkeiten. Die Prozesse der Einführung sind mit Hindernissen und Rückschlägen verbunden und brauchen daher auch ein großes Maß an Geduld. Außerdem braucht es ein entsprechendes Wertesystem im Hintergrund der gesamten Organisation. In Organisationen ist noch häufig ein heroisches Führungsverständnis des „Local Hero“ (Interview C) vorzufinden, welches durch eine Kultur des vertrauensvollen Rahmens ersetzt werden muss.

4.1.2 Selbstverantwortliches und eigenständiges Handeln

Ein verstärktes Einbeziehen von MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse muss mit deren eigenverantwortlichem Handeln in ihren Verantwortungsbereichen einhergehen. Der Förderung eigenverantwortlichen Handelns im Unternehmen wird von den befragten PersonalentwicklerInnen daher große Bedeutung zugeschrieben.

Es gibt konkrete Erfahrungen, dass MitarbeiterInnen ihre Potenziale durch erhöhte selbstverantwortliche Handlungsmöglichkeiten wesentlich besser in ihre Unternehmen einbringen könnten als dies manchmal der Fall ist: „In der Freizeit üben die Leute alle -zig Nebenämter aus und im Beruf tut man so, als ob sie nicht einmal gerade bei der Tür herein gehen könnten“ (Interview A).

Selbstverantwortliche Handlungskultur zeigt sich PersonalentwicklerInnen in vielfältiger Form:

- Handlungsspielräume werden genutzt,
- Weiterbildungsinhalte werden selbständig umgesetzt,
- Führungskräfte werten ihre MitarbeiterInnen auf oder bringen diese direkt mit den Kunden in Kontakt, ohne selbst als Mittler zu agieren,
- Führungskräfte intervenieren selten in den Verantwortungsbereichen ihrer MitarbeiterInnen,
- Anweisungen werden nicht einfach 1:1 umgesetzt, sondern so, dass die damit beabsichtigten Ziele erreicht werden, etc.

MitarbeiterInnen müssen etwas erreichen *wollen*. Freiere und selbstverantwortliche MitarbeiterInnen erbringen grundsätzlich höhere Leistungen und vor allem wenn Innovationskraft erreicht werden soll, wird ein vertrauensvolles Klima benötigt. Die Aufgabe von Führungskräften wird darin gesehen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dieses Wollen

ermöglichen. Dazu benötigen MitarbeiterInnen mehr Freiheiten und weniger starre Strukturen, größere Freiräume und weniger Leistungsbeurteilungen. Nötig ist erhöhtes Vertrauen in die MitarbeiterInnen.

Die Förderung selbstverantwortlichen Handelns in Organisationen ist mit drei Schwierigkeiten verbunden.

1. Zunächst brauchen viele Menschen ein Regelwerk und Führung im engeren Sinne. Regeln und auch klare Anweisungen geben ihnen Orientierung und Hilfestellung:

Interview B: *Ich erlebe in meiner betrieblichen Praxis, dass es auch Mitarbeiter gibt, die mit solchen Freiheiten nicht wirklich gut umgehen können, wenn sie alleine gelassen werden. Ich würde fürchten, dass dann so eine Gruppe von Mitarbeitern den Erfolg nachhaltig gefährdet.*

2. Des Weiteren wird ein hohes Maß an selbstverantwortlichem Handeln von Mitarbeiterseite fallweise auch als Laissez-faire-Handeln der Führungskraft interpretiert:

Interview C: *Und dann gibt es wieder das Missverständnis, dass Führung mit diesem Menschenbild nur basisdemokratisch bzw. Laissez-faire laufen kann. Was letztlich zu einer extremen Verwahrlosung der Organisation und der Mitarbeiter führt, mit all den Effekten, [...] dass die ihre Ressourcen bei der Feuerwehr einbringen, aber sonst nur Dienst nach Vorschrift machen, weil sie irgendwie im luftleeren Raum sind. Freiheit ohne Rahmen ist keine Freiheit, sondern das ist furchtbar.*

Mit Scharmer (2009, S. 224) lässt sich dazu feststellen, dass sich Selbstorganisation nicht von selbst organisiert. So braucht auch das selbstverantwortliche Handeln auf Mitarbeiterebene jene Menschen, die aktiv die Bedingungen dafür schaffen, dass es sich entwickeln kann.

3. Ein drittes Hindernis besteht im Widerstand von Führungskräften selbst. Diese fürchten den mit mehr Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen einhergehenden Kontrollverlust. Das Kontrollbedürfnis wiederum geht mit zwei Arten von Vertrauensdefizit einher: „Wo können sie sich selbst vertrauen und wem können sie sich anvertrauen?“ (Interview C). Aus diesen Gründen ist es auch für Führungskräfte ein schwieriger Lernprozess, ihre MitarbeiterInnen zu mehr selbstverantwortlichem Handeln anzuregen.

4.1.3 Gemeinsame Werthaltungen und ein wertebasierter Kommunikationsstil

Gerade für Entscheidungsformen, die nicht mehr dadurch gekennzeichnet sind, dass Führungskräfte die Entscheidungen treffen und MitarbeiterInnen diese in der Folge umsetzen, sind klare Wertsysteme von großer Wichtigkeit. Organisationen haben diese Notwendigkeit erkannt und haben in der Folge Leitbilder, Wertekataloge und Leitfäden für Unternehmens- und Führungswerte erstellt. Diese Werte beziehen sich sowohl auf die Haltungen und Einstellungen der Führungskräfte und deren soziale Kompetenzen wie auch auf jene Werte, die im Hinblick auf den Unternehmenserfolg hin nötig sind.

Als wichtige Unternehmenswerte gelten für PersonalentwicklerInnen insbesondere:

- gegenseitige Wertschätzung und Respekt vor der anderen Person und deren Aufgabengebieten,
- der Erhalt häufigen Feedbacks zur eigenen Arbeit,
- das Positive am anderen wahrzunehmen und dessen Stärken zu stärken,
- Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander, insbesondere der Mut, auch jene Dinge, die nicht gut laufen, anzusprechen,
- die Fähigkeit zur Führung harter Diskussionen unter Beibehaltung eines umgänglichen Gesprächstons,
- grundsätzliches Vertrauen und der respektvolle Umgang miteinander,
- in Betracht ziehen zu können, dass auch die eigene Ansicht falsch sein kann.

Von Führungskräften wird zudem erwartet, dass sie

- sich besonders vorbildhaft und zuverlässig verhalten, da sie Modelle für ihre MitarbeiterInnen sind,
- sich Zeit für Mitarbeiterführung nehmen und auch deren Weiterentwicklung fördern.

Klar vorhandene Werte sind auch der finanzielle Erfolg des eigenen Unternehmens sowie die Kenntnis der Unternehmensziele durch die Führungskräfte und MitarbeiterInnen. PersonalentwicklerInnen versuchen daher Führungskräfte auch dabei zu unterstützen, dass sie ihren MitarbeiterInnen Verständnis für den Unternehmenserfolg und dessen arbeitsplatzsichernde Funktion vermitteln. Orientierung am Unternehmenserfolg

und Mitarbeiterorientierung werden nicht als Gegensätze gesehen, sondern sollen

Interview C: „[...] aus der Haltung heraus [erfolgen], dass ich einen Job habe, wo ich Kohle letztlich dafür kriege, dass ich [...] das mir anvertraute Unternehmen zur Blüte bringe und das gleichzeitig tue, indem die Menschen, die daran mitarbeiten, blühen können.“

In Hinblick auf den Unternehmenserfolg gibt es Leitsätze zur Beziehungsgestaltung mit Kunden, MitarbeiterInnen, Partnern und Lieferanten wie auch zur Generierung und zum Austausch von Wissen. Nicht nur, aber doch vor allem, in offiziellen Wertekatalogen wird auf Begriffe wie Nachhaltigkeit, Zukunftsorientierung und kontinuierliche Verbesserung als zentrale Unternehmenswerte verwiesen.

Gerade in der Frage von Werten gibt es natürlich immer einen Unterschied zwischen Anspruch und Realität, zwischen veröffentlichten Unternehmensbroschüren und gelebtem Verhalten im Unternehmen, und auch die Unterschiede im Verhalten von einzelnen Führungskräften sind sehr groß.

Interview C: *Tonnen von Hochglanz, Tonnen von Beraterhonoraren. Und es ist natürlich spannend, sich die Unterschiede anzuschauen. Manchmal hast du die tollen Hochglanzbroschüren und wir wissen alle, dass das mit dem Leben nichts zu tun hat. Und manchmal hast du die Hochglanzbroschüren nicht, und du gehst hinein in das Haus und spürst, da ist eine Energie, wo die Leute gerne arbeiten, wo sich die Leute auch den Arsch aufreißen und du fragst nach einem Leitbild und die schauen dich an und sagen: „Was? Das haben wir eigentlich nicht. Das geht so auch“.*

Die Erfahrungen der befragten PersonalentwicklerInnen zeigen, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen wertebasiertem Verhalten und guten Leistungen zwar wahrscheinlich, aber keineswegs zwingend gegeben ist. Manche Führungskräfte haben gute Ergebnisse, aber verursachen dabei ein enorm schlechtes Klima.

Interview C: *Es gibt da Führungskräfte, Entscheider, die ihren Laden fest im Griff haben und wo man zwar sieht, dass sie tolle Ergebnisse haben, aber am besten ist, du sprichst nie mit einem Mitarbeiter, dort ist sozusagen das Modell der Ausbeutung nach wie vor drinnen.*

Das wirksamste Mittel um offizielle und erarbeitete Werte auch lebbar zu machen, scheint darin zu bestehen, dass die höheren hierarchischen

Ebenen diese vorleben. Die Modellwirkung des Verhaltens von Führungskräften ist enorm hoch. MitarbeiterInnen folgen dem Verhalten von Führungskräften und antizipieren dieses auch. Vorbildhaft unternehmerisches Verhalten führt zu Wertschätzung und Dankbarkeit bei den MitarbeiterInnen und zu guten Ergebnissen. Fehlendes Engagement von Führungskräften hat über das Folgeverhalten der MitarbeiterInnen negative betriebswirtschaftliche Auswirkungen.

4.2 Maßnahmen zur Gestaltung von Führungskultur

Unsere Auseinandersetzung mit dem allgemeinen Kulturbegriff hat bereits gezeigt, dass es sich hierbei um ein Orientierungssystem mit einem sehr komplexen Entstehungsprozess handelt. Nicht selten wird die Frage gestellt, ob Kultur überhaupt durch geplante Prozesse beeinflusst werden kann. Edgar Schein (2003, S. 141ff.) zeigt anhand zahlreicher Beispiele, dass Kulturwandel durch geplante Prozesse vor allem in jenen Phasen machbarer wird, in denen ein Unternehmen nicht mehr an seine Gründer gebunden ist. Wenn wir im Folgenden von Maßnahmen zur Gestaltung von Führungskultur sprechen, so geschieht dies im Bewusstsein, dass es sich hierbei nicht um einfache Input-Output-Relationen handelt, sondern um Systeminterventionen, deren Wirkungen im Einzelfall nicht exakt vorhersehbar sind. Eine Personalentwicklerin drückte dies im Interview so aus:

***Interview F:** Ich glaube, was ich wirklich machen kann, ist, gewisse Interventionen zu setzen, aber immer mit dem Bewusstsein, dass das Ergebnis auch komplett in die verkehrte Richtung gehen kann.*

4.2.1 Möglichkeiten von Personalentwicklung und Anforderungen

Ein wichtiger Faktor für die Analyse der Maßnahmen, die PersonalentwicklerInnen zur Gestaltung der Führungskultur treffen, ist die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten, die sie im Einzelfall in ihrer Organisation haben:

- Welche Rolle ist ihnen von Seiten der Leitung zugeordnet?
- Welche Einflussmöglichkeiten auf die mitarbeiterbezogenen Entscheidungen innerhalb des Unternehmens haben sie?
- Wem gegenüber sind sie berichtspflichtig bzw. wie nahe an der Geschäftsführung ist ihre Funktion angesiedelt?

- Wie sehen sie selbst ihre Aufgaben und Möglichkeiten und welche Strategien verfolgen sie, um innerhalb ihrer Organisation wirksam zu werden?

Organisationen haben unterschiedliche Vorgangsweisen und Strukturen in Hinblick auf diese Fragen. Diese Strukturen haben wesentliche Auswirkungen auf die von PersonalentwicklerInnen durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen im Bereich der Führungskultur.

Um ein entsprechendes Maß an Wirksamkeit zu erreichen, versuchen PersonalentwicklerInnen das gesamte Unternehmen im Blickfeld zu haben. Sie wollen von ihrer Position aus gut zur Unternehmensleitung wie auch zu den MitarbeiterInnen sehen können. Mit zunehmender Nähe zur Hierarchiespitze steigen die Einflussmöglichkeiten. Daher geht es ihnen darum, gut mit der Unternehmensleitung kommunizieren zu können bzw. bei dieser auch Gehör für ihre Anliegen zu finden.

Eine Aufgabe von PersonalentwicklerInnen ist die Beratung des Top Managements beim Erstellen von Rahmenbedingungen der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Nicht immer ist der Kontakt zum Top Management aber gegeben. Die Beratung muss häufig in indirekter Form erfolgen, weil PersonalentwicklerInnen dem Top Management gegenüber oft nicht direkt berichtspflichtig bzw. präsentationsberechtigt sind. Dies führt auch zur Sichtweise, dass Veränderung innerhalb einer Organisation vor allem Top-down möglich ist.

Eine sehr starke Fokussierung auf die Führungsebene kann dabei auch die Gefahr bergen, die MitarbeiterInnen auf den unteren hierarchischen Ebenen aus dem Blickfeld zu verlieren. Vielfach geht es aber auch nicht nur darum, als Berater der Unternehmensleitung zu agieren, sondern darum, auch eine Vermittlerrolle zwischen dieser und den MitarbeiterInnen zu spielen.

Interview E: *Wenn das [Maßnahmen des Managements] wie ein Sturzbach da herunterkommt und das nicht verstanden wird oder angenommen wird oder nur kritisiert wird, dann sehe ich mich sehr oft in der vermittelnden Rolle. Also dass ich einfach versuche, das was unveränderbar ist, wo ich auch nicht dabei war, wie das entstanden ist, zu erklären. Und das passiert in der Realität natürlich auch. Es gibt einen Führungskreis von zehn Topmanagern und da werden einfache Entscheidungen getroffen, wo ich natürlich Inputs bringen kann, [...] aber schlussendlich bin ich da nicht persönlich dabei.*

Für Personalentwickler ist es wichtig, dass sie gut vernetzen können. Ihre Aufgabe ist es vielfach, voneinander abweichende Denkweisen (z.B. von Leitungs- und Mitarbeiterebene) gut miteinander verbinden zu können. Dabei sehen sie es als günstig an, wenn sie selbst nicht Parteistellung einnehmen und – bei aller Kenntnis des Alltagsgeschehens – doch eine gewisse Distanz dazu einnehmen. Die Haltung, Dinge offen anzusprechen, ohne aus dem Einbringen von Ideen einen (Macht-)Anspruch auf deren Umsetzung abzuleiten, wird als hilfreich empfunden. Für diese Tätigkeit als Berater, Netzwerker und Vermittler zwischen Interessens- und Auffassungsunterschieden sind entsprechend hohe soziale Kompetenzen erforderlich. Das persönliche Erlernen der nötigen Fähigkeiten ist zudem sehr erfahrungsorientiert.

4.2.2 Die Ziele von Interventionen zur Führungskultur

Die Ziele von Interventionen zur Führungskultur gehen in mehrere Richtungen. Eine Reihe von Maßnahmen soll das Vertrauen der Führungskräfte zu sich selbst und zu ihren MitarbeiterInnen fördern. PersonalentwicklerInnen machen es sich daher zur Aufgabe, ein vertrauensvolles Gesprächsforum zu Führungsthemen zu bieten und Möglichkeiten zum Perspektivenwechsel für die Führungskräfte bereitzustellen.

Für Führungskräfte ist es wichtig, dass sie zu einem relativ angstfreien Umgang mit Nichtwissen gelangen, wie auch Wimmer (2009, S. 26) bestätigt. Führungskräfte dazu zu befähigen, mit Ungewissheiten umgehen zu können und Unplanbarkeit zulassen zu können, ist folglich ein weiteres Ziel von Interventionen.

Die Interventionen sollen auch bewirken, dass sich Führungskräfte den Begriff Personalentwicklung selbst auf die Fahnen heften und sich dafür zuständig fühlen. PersonalentwicklerInnen wollen den Führungskräften gegenüber den Eindruck vermeiden, dass sie ihnen Personalprobleme abnehmen können. Vielfach ist das nach dem Motto „Redet *ih*r mit diesem schwierigen Mitarbeiter“ eine Erwartung von Führungskräften. Diesbezügliche Verhaltensänderung hin zur aktiven Übernahme der Verantwortung durch die Führungskräfte ist ein schwieriger Prozess. Aufgabe der Personalentwicklungsfunktion ist es, die entsprechenden Strukturen dafür zu schaffen und Hilfestellung zu leisten.

Interventionen zur Führungskultur müssen dazu führen, dass sich die gesamte Organisation weiterentwickelt. Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sind daher im Kontext der gesamten Organisation und ihres

Umfeldes zu sehen. Personalentwicklung muss sich zunehmend mit Organisationsentwicklung verschränken - ein Befund, der sich auch mit den Ergebnissen anderer Analysen deckt (vgl. dazu Piber 2003 und Ulich 2006, S. 150).

4.2.3 Herausforderungen und Hindernisse

Nicht selten geraten im Falle von Maßnahmen, die zur Unterstützung der Führungsarbeit in Organisationen gedacht sind, einzelne Beteiligte aufgrund unterschiedlicher Nutzensvorstellungen miteinander in Konflikt. Der langfristige Gesamtnutzen einer Entwicklungsmaßnahme kann dem kurzfristigen individuellen Nutzen einer Führungskraft entgegenstehen

Interview E: Ja, also, vor allem wie ich gekommen bin, war so etwas wie Job rotation oder ähnliches überhaupt kein Thema, jeder hat das verhindert. Das kennen wir eh, dieses G'schichterl: niemand will jemanden, der gut bei ihm arbeitet, wo anders hingehen lassen. Ich glaube, das hat sich [mittlerweile] wesentlich verändert.

Nach Scharmer (2009, S. 238f.) sind Unternehmen, Organisationen und Gemeinschaften mit drei Komplexitäts-Herausforderungen konfrontiert:

- mit dynamischer Komplexität, die dadurch bestimmt ist, dass Ursache und Wirkung räumlich und zeitlich voneinander entfernt sind,
- mit sozialer Komplexität, welche durch divergierende Interessen und Kulturen zwischen den verschiedenen Beteiligten bestimmt ist und
- mit emergenter Komplexität.

Letztere ergibt sich daraus, dass Veränderung sprunghaft passiert und dadurch gekennzeichnet ist, dass Zukünftiges nicht eine Fortführung von vergangenen Mustern ist.

Wir haben bereits weiter oben anklagen lassen, dass Intervention zur Führungskultur diesen systembedingten und in ihrer Komplexität auch unvorhersehbaren Einflüssen unterliegt. Damit ist ihr Effekt nicht konsequent planbar. Anfängliche Widerstände gegenüber geplanten Entwicklungsmaßnahmen sind häufig. Sie müssen bearbeitet werden und dazu braucht es vielfach auch eine deutliche Verbindlichkeitserklärung der Geschäftsführung zu diesen Entwicklungsmaßnahmen. Fehlt die Verbindlichkeit des Top Managements, so verlieren Maßnahmen sehr schnell ihre Wirkung oder werden einfach nicht mehr umgesetzt, wie das folgende Beispiel zeigt.

Beispiel: In einem international agierenden Unternehmen war eine mehrmonatige Job Rotation, die vorzugsweise an einem ausländischen Standort durchgeführt werden sollte, Teil des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms. In Präsentationen wies der Vorstand wiederholt auf die Bedeutung der Job Rotation hin. Während die Seminare des Programms gerne angenommen wurden, hatten die Teilnehmer immer wieder Schwierigkeiten, den Teil der Job Rotation zu absolvieren, weil deren Führungskräfte sie an ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz für unverzichtbar erklärten. Diese Probleme verschärften sich massiv, als der Vorstand selbst eine Assistentin, welche im Rahmen der Job Rotation für mehrere Monate an einen ausländischen Standort wechseln sollte, für unakkommodierbar an ihrem Stammarbeitsplatz erklärte.

4.2.4 Instrumente zur Einflussnahme auf die Führungskultur

Drei Arten von Personalentwicklungsinstrumenten lassen sich anhand der Erhebung in Hinblick auf die Gestaltung von Führungskultur unterscheiden:

- Erstens gibt es eine Reihe von individuellen Beratungsangeboten für Führungskräfte. Diese beziehen sich sowohl auf Einzel- als auch auf Teamsettings.
- Zweitens werden unternehmensweite Lern- und Dialogangebote für bestimmte Zielgruppen angeboten.
- Drittens werden Führungsinstrumente entwickelt und angeboten, welche die Führungskräfte in ihrer Arbeit unterstützen bzw. sie auch zu bestimmten Vorgangsweisen in der Führung ihrer MitarbeiterInnen verpflichten.

Beratungsangebote

Anlässe für Beratungsgespräche im Einzelsetting sind vielfach Probleme und Konflikte mit MitarbeiterInnen oder schwierige (personelle) Entscheidungen, die anstehen. Führungskräfte benötigen einen sicheren Rahmen, in welchem sie eigene Unsicherheiten und Schwierigkeiten besprechen können. PersonalentwicklerInnen bieten diesen Rahmen manchmal selbst oder ansonsten durch Vermittlung eines unternehmensexternen Coachs. Beratung kann den Führungskräften in diesen Fällen persönliche Klärung und Hilfestellung bei der Problemlösung bieten und auch erleichternd wirken.

Interview B: *Ich glaube, dass manche Führungskräfte [durch Beratung], auch wenn sie darin nicht zu befriedigenden Lösungen kommen, doch Erleichterung empfinden. Ihnen wird erklärbarer und schlüssiger, warum sie mit bestimmten Dingen scheitern, und so entwickeln sie ein Stückchen auch die Fähigkeit, dieses Scheitern möglicherweise als vorübergehend nicht anders möglich zu erleben, um dann, wenn sich die Situation verändert, wieder nachzusetzen.*

Der Dialog mit Führungskräften, die bei der Personalentwicklung Beratung suchen, wird als persönlich sehr wirksam für diese gesehen. Die nachhaltige Wirkung auf künftige Führungssituationen bleibt jedoch vor allem im Falle sehr kurzer Beratungsprozesse häufig unklar. Diesbezügliche Evaluation scheint selten zu sein. Außerdem sucht nur eine geringe Zahl an Führungskräften von sich aus Beratung, wodurch sich in der Praxis eine relativ geringe Hebelwirkung für die gesamte Führungskultur eines Unternehmens ergibt.

Beratungen von Teams – ein Beispiel

Ein sehr erfahrener Leiter einer Reklamationsabteilung verließ aus Altersgründen sein Unternehmen. Er hatte die Abteilung annähernd 20 Jahre geleitet. Während seine Mitarbeiter für die Durchführung der Prüfscenarien und die Protokollerstellung der Reklamationen zuständig waren, wurde der direkte Kontakt mit den Kunden ausschließlich von ihm selbst wahrgenommen. Sein Nachfolger war 30 Jahre jünger und vertrat sowohl zum Thema Führen als auch zum Umgang mit den Kunden andere Ansichten. Er betrachtete es als vorteilhaft, wenn jene Mitarbeiter, welche Reklamationen prüfen, fallweise auch direkt mit den Kunden kommunizieren, um manchen überzogenen Kundenforderungen auch von fachlicher Seite Widerstand leisten zu können. Als deren neue Führungskraft wollte er seinen Mitarbeitern damit auch Wertschätzung für ihre fachliche Kompetenz signalisieren. Im Gegensatz zu seiner Intention erreichte er damit aber starke Verunsicherung und Widerstand, was ihn dazu bewegte, beim zuständigen Personalentwickler Rat einzuholen.

Die Intervention des Personalentwicklers umfasste mehrere Schritte: Zunächst wurde in einem Einzelgespräch eine Teamdiagnose vorgenommen und die Zielsetzungen der Führungskraft abgeklärt. Dabei schilderte der Abteilungsleiter seinen Eindruck, dass er „tolle, brave Mitarbeiter, die an den Prüfgeräten acht Stunden arbeiten“ hätte. Jeder würde für sich in hoher Qualität arbeiten, es gäbe aber praktisch keinen fachlichen Austausch oder interne Arbeitskommunikation. In einem Team-Workshop

wurde dann die Soll-Situation beschrieben und mit der Ist-Situation gegenübergestellt. Die Mitarbeiter erhielten Gelegenheit ihre Sichtweise einzubringen. Ein einheitliches Bild wurde hergestellt.

Ein zweiter Schritt betraf die Kommunikationskultur im Team:

Interview B: *Was das Nicht-Miteinander-Kommunizieren betrifft, war ich damals sicher, das hat auch einen Hintergrund, wie jemand in seiner Persönlichkeitsstruktur sich zeigt. Es ist mir dann gelungen, die ganze Abteilung davon zu überzeugen, einmal ein Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Das haben wir mit Insights gemacht und damit war relativ klar: Der neue Chef ist eher ein neugieriger, innovativer, bunter Mensch und die anderen waren alle in Strukturen, in Regelwerken vertraut bis gefangen.*

In einem weiteren Workshop wurden dann die Teamqualitäten, die sich aus den individuellen Persönlichkeitsprofilen ergaben, wie auch die Hürden, die das Team vorfand, besprochen. Am Ende des Workshops stand die Vereinbarung, dass die Teammitglieder innerhalb eines angemessenen Zeitraumes in das Führen von Kundengesprächen hineinwachsen sollten. Als weitere Unterstützungsmaßnahmen wurden dazu Seminare zum Führen von Kritik- und Konfliktgesprächen vereinbart. Ein Jahr später gab es zwischen der Führungskraft und dem Personalentwickler eine Nachbesprechung:

Interview B: *Wir haben nach einem Jahr ein Controllinggespräch gehabt, und der neue Abteilungsleiter hat auch eine Statistik geführt über Reklamationen und was dabei erreicht wurde. Das war doch ein satter Betrag, der sich dadurch ergeben hat, dass die Reklamationen ausdiskutiert werden konnten und man nicht preislich nachgeben oder nachliefern hat müssen.*

Die Nachbesprechung ergab zudem, dass die Mitarbeiter den direkten Kontakt mit Kunden mittlerweile schätzten, sich durch diesen Kontakt aber auch ihre Prüfungsgewohnheiten und die Prüfstrukturen geändert hatten.

Das Beispiel zeigt, dass der Führungsstil einer neuen Führungskraft nicht so einfach umzusetzen ist. Führungskultur hängt nicht nur vom Stil und den Kompetenzen der Führenden, sondern auch von den Führungserwartungen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen ab. Änderungen der Führungskultur benötigen schon in kleineren Systemteilen Zeit und Aufwand für die Reflexion bisheriger Verhaltensweisen und das Erlernen neuer Einstellungen und Fertigkeiten. Dafür können aus einem ge-

lungenen Personalentwicklungsprojekt auch strukturelle und prozessuale Verbesserungen entstehen.

Dialog- und Lernangebote im größeren sozialen Rahmen

Aktionen zur Unterstützung der Führungsarbeit beziehen sich nicht immer auf konkrete Situationen, in denen sich einzelne Führungskräfte oder deren Teams befinden, sondern sind auch als Dialog- und Lernangebote auf Ebene des gesamten Unternehmens oder großer Unternehmensteile gestaltet.

Als Lerngelegenheiten für Führungskräfte werden beispielsweise unternehmensinterne Ausbildungsprogramme für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte, Schulungen, Persönlichkeitstrainings etc. angeboten. Entwicklungsmaßnahmen beinhalten dabei die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und Führungshaltung wie auch das Kennen- und Anwendenlernen von Führungsinstrumenten. Sie richten sich an bestimmte Führungszielgruppen innerhalb des Unternehmens. Häufig sind diese nach Hierarchieebene und Erfahrungshintergrund gegliedert. In internationalen Unternehmen werden diese Programme für die höheren hierarchischen Ebenen mit einem internationalen Teilnehmerkreis auf Englisch durchgeführt. Das grundsätzliche Angebot wird vielfach mit strengen Auswahlverfahren (z.B. Assessment Centers) verbunden, einerseits um eine Potenzialeinschätzung zu erreichen, andererseits machen strenge Auswahlverfahren für Management Development Programme diese auch begehrt.

Die Inhalte orientieren sich an den gegenwärtigen oder in naher Zukunft möglichen Aufgabenfeldern der Führungskräfte, wobei auf der untersten Hierarchieebene oder für Nachwuchsführungskräfte vielfach die Reflexion der eigenen Persönlichkeit im Vordergrund steht, unter anderem durch die Auseinandersetzung mit der Frage, wie man selbst geführt werden möchte. Ziel der Auseinandersetzung mit dieser Frage ist nicht nur die entsprechende Entwicklung eigenen Führungsverhaltens. Es wird auch angenommen, dass dies zum verstärkten Einfordern des Führungsrahmens gegenüber den eigenen Vorgesetzten führt. Mit steigender Hierarchiestufe verlagert sich die inhaltliche Orientierung von der Persönlichkeit hin zu Themen der Organisationsentwicklung wie beispielsweise Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement.

Neben den unternehmensinternen Ausbildungsprogrammen sollen auch „Kulturentwicklungstage“, „Leadership Days“ oder themenbezogene Pro-

gramme Dialogmöglichkeiten für die Führungskräfte bieten. Methodisch sind diese häufig als Großgruppenveranstaltungen konzipiert, die eventuell von einer Reihe von Workshops und Meetings für kleinere Arbeitsgruppen begleitet werden. Im Rahmen solcher Veranstaltungen werden Begegnungsmöglichkeiten mit erfolgreichen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen (Wirtschaft, Sport, Kultur, soziale oder kirchliche Einrichtungen etc.) bereitgestellt, Unternehmenswerte diskutiert oder sonstige unternehmensrelevante Themen bearbeitet. Damit soll für kritische Verhaltensreflexion in Hinblick auf die Führungsgrundsätze gesorgt werden.

Ziel solcher Veranstaltungen zum Thema Führen ist also nicht die Vermittlung von Führungswerkzeugen, sondern die Auseinandersetzung mit Führung an sich, da „weniger Management und mehr Leadership, weniger Werkzeug und mehr Haltung, weniger Strategie und mehr Philosophie und Werte“ in der Führungsarbeit nötig sind.

***Interview C:** Ich habe die Veranstaltung so konzipiert, dass da Menschen aus völlig unterschiedlichen Kontexten – von einem 25-jährigen Ordensbruder bis zu einer Hoteliersmanagerin oder einem internationalen Eishockeytrainer – kommen, um Impulse auf eine Frage zu geben, die da lautet: "Was bewegt Menschen?" Und das nicht aus einer Theorieperspektive, sondern aus ihrer Praxisperspektive, weil ich glaube, dass es [...] in der Leadershiparbeit [...] ja nur darum [geht] Menschen zu bewegen. [...]. Was bewegt Menschen? Die Frage brauche ich als Führungskraft mehr denn je.*

Mit Hilfe von themenbezogenen Veranstaltungen wird der Fokus auf gesellschaftliche, ansonsten oft tabuisierte Themen gerichtet, welche im Unternehmenskontext von Relevanz sind. Ein Beispiel dafür ist ein Programm für Suchtprävention, in welches die Führungskräfte einer Organisation integriert wurden

***Interview B:** Was aber mit diesem Programm zur Suchtprävention gelungen ist: Alle Führungskräfte, also rund 250 Führungskräfte des gesamten Unternehmensteiles, haben in zwei Tagen üben können, wie sie Auffälligkeiten unter dem Fokus der Hilfestellung ansprechen und begegnen: nicht in dem Sinne von "Jetzt wirst du entlassen", sondern mit „Ich sehe da ein Problem, wie können wir dem begegnen?“ Und wir haben jetzt wirklich auch einen Stufenplan, mit dem Mitarbeitern Unterstützung gewährt werden kann, die eben Abhängigkeiten haben, natürlich im Wesentlichen Alkoholabhängigkeiten.*

Die Durchführung des Programms führte bei den Führungskräften zum Wissen über die Möglichkeiten der Unterstützung, die ihnen bei Problemen in Zusammenhang mit Alkohol am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, zu (früherer) Inanspruchnahme professioneller Unterstützung und zu mehr Sicherheit im Umgang mit alkoholabhängigen MitarbeiterInnen. Die erhöhte Sicherheit hat mehr Mut, diese Probleme auch anzugehen, zur Folge.

Einen Ausgangspunkt für den Dialog über Führung bildet oft die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung. Die Durchführung einer anonymen Befragung bietet vielfach wertvolle Rückmeldungen in Hinblick auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und die gesamte Unternehmenskultur.

Die Kommunikation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung kann dazu verwendet werden, das Thema Führung organisationsweit zu diskutieren. Verstärken lässt sich die Mitarbeiterbefragung noch durch Selbsteinschätzungen der Führungskräfte zu den in der Mitarbeiterbefragung angesprochenen Themen. Diese können mit den Einschätzungen durch die MitarbeiterInnen verglichen und Unterschiede diskutiert werden. Sie geben Aufschluss über die unterschiedlichen Führungsbilder in der Organisation. Ausgehend von Mitarbeiterbefragungen werden beispielsweise Führungsgrundsätze erarbeitet oder Führungswerte kommuniziert:

Interview F: *Und um das eben am Leben zu erhalten [...], ist die Idee aufgekommen, wir könnten eigentlich die, die das [die Führungsgrundsätze] entwickelt haben, bei der Stange halten und verpflichten einfach jeden, dass er sich eines Führungsgrundsatzes annimmt und ein Best Practice-Beispiel dazu schreibt und das schicken wir in regelmäßigen Abständen aus.*

Dialogangebote sind vor allem auf der Ebene der Wertearbeit von Bedeutung. Personalentwickler versprechen sich von diesbezüglichen Angeboten eine beträchtliche Hebelwirkung, die dadurch erreicht wird, dass bestimmte Themen wiederholt in unterschiedlichen Formen und Medien zur Diskussion gestellt werden (Großgruppenveranstaltungen, Integration dieser Themen in Ausbildungsseminare und Trainings, Kommunikation in Mitarbeiterzeitschriften, Thematisierung im Mitarbeitergespräch, etc.).

Bereitstellung von Führungsinstrumenten

Neben den Beratungs- und Lernangeboten, welche die Personalentwicklung zur Unterstützung der Führungsarbeit bereitstellt, sollen auch bereit-

gestellte Instrumente die Führungskräfte in ihrer Arbeit unterstützen bzw. sie auch zu bestimmten Vorgangsweisen in der Führung ihrer MitarbeiterInnen verpflichten. Zu diesen Maßnahmen gehört beispielsweise die verpflichtende Durchführung des Jahresmitarbeitergespräches. Das Mitarbeitergespräch wird als strategisches Führungsinstrument gesehen und dient der Rückschau auf vergangene Leistungen, der Vereinbarung der künftigen Jahresziele, dem Festlegen von Maßnahmen zur Unterstützung wie auch der Reflexion der gemeinsamen Kooperation. PersonalentwicklerInnen sehen im Mitarbeitergespräch zudem die Möglichkeit, auch die Bereitschaft und die Qualifikation zur Übernahme von Verantwortung zu überprüfen.

Eine Herausforderung ist für die PersonalentwicklerInnen die Einführung dieses Instrumentes. Das Führen eines ein- bis zweistündigen Gespräches, in dem es nicht um eine konkrete Aufgabe oder Problemlösung, sondern um (idealerweise gegenseitiges) Feedback sowie das Vereinbaren von Zielen und Entwicklungsmaßnahmen geht, ist für zahlreiche Führungskräfte eine Schwierigkeit, die sie lieber vermeiden würden. PersonalentwicklerInnen sind daher bei der Einführung des Instrumentes Mitarbeitergespräch mit häufigen Widerständen vonseiten der Führungskräfte, aber auch der MitarbeiterInnen konfrontiert. Diese zeigen sich in verbalen Diskussionen über die Sinnhaftigkeit des Instrumentes wie auch – im Falle verpflichtender Einführung durch die Unternehmensleitung – in bloßer Erfüllung der formalen Kriterien:

Interview E: *Das Mitarbeitergespräch, das ist wirklich ein langer Prozess, also eine lange Entwicklung. Es hat es zwar vor mir auch gegeben, aber das war halt irgendwie und man hat es zufällig gemacht oder auch nicht, keiner hat gefragt. Und nun gibt es das wirklich, zu 100 %, firmenweit muss das jeder machen. Ich sage da wirklich muss, da gibt es kein drum herum mehr.*

Am Anfang haben wir gesagt: "Naja, macht das, ihr wisst ja wie wichtig das ist, und es ist ein vertrauliches Gespräch zwischen euch beiden [...] und gebt uns nur eine Kopie, damit wir das dokumentieren, nur von der letzten Seite, damit wir wissen, dass ihr das gemacht habt und vom Entwicklungsplan, damit wir wissen, was ihr braucht". Ja Schmarrn ... die haben dann halt das letzte Blatt ausgefüllt und abgegeben.

PersonalentwicklerInnen sehen es als ihre Aufgabe, für das Mitarbeitergespräch „Werbung“ zu machen, indem sie dafür sorgen, dass die Führungskräfte den damit verbundenen Nutzen erkennen. Workshops bei der Einführung des Instrumentes in die Führungsarbeit eines Unterneh-

mens und regelmäßige Trainings zu Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche werden als nötige Maßnahmen gesehen, um das jährliche Mitarbeitergespräch zu einem wirksamen Führungsinstrument zu machen.

Weitere Instrumente und Prozesse betreffen die bereits erwähnte Job Rotation sowie die Erstellung von Arbeitsbeschreibungen und Stellenanforderungen bzw. die Unterstützung, die die Personalentwicklung den Führungskräften dabei zukommen lässt. Gute Erfahrungen wurden mit der Einführung interner Stellenausschreibungen gemacht, die zeitlich vor externen Ausschreibungen durchgeführt werden. Sie steigern die Attraktivität des Unternehmens in den Augen der MitarbeiterInnen und sichern daher das Know-how im Unternehmen bzw. fördern auch die Entwicklungsbereitschaft.

Kommt eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter in das Team, so ist dies immer eine Herausforderung für das gesamte Team und die Führungskraft im speziellen. Zusätzlich zur fachlichen Einschulung, die nötig ist, bringt jede personelle Veränderung immer auch eine soziale Veränderung des Gruppengefüges mit sich. Führungskräfte sind gefordert, den Prozess der Neuorganisation des Gruppengefüges zu unterstützen. Eine Hilfestellung dafür ist eine genaue Anleitung für die Integration von neuen MitarbeiterInnen, die den Führungskräften zur Verfügung gestellt wird und nach deren Mindeststandards sie vorzugehen hat.

5 Zusammenfassung

In der Auseinandersetzung mit der Frage, welche Maßnahmen von Seite der Personalentwicklung getroffen werden, um die Führungskultur in Organisationen zu gestalten, zeigt sich zunächst, dass PersonalentwicklerInnen drei Elemente als zentrale Faktoren für die Führungskultur ansehen:

1. Das Entscheidungsverhalten von Führungskräften

MitarbeiterInnen benötigen einerseits klare Entscheidungen und wollen andererseits an diesen auch beteiligt werden. Für die Führungskräfte ergibt sich dadurch die Herausforderung, innerhalb bestehender hierarchischer Strukturen die Beteiligung der MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen zu forcieren, dabei aber nicht zu vergessen, dass sie vielfach für Orientierung und Klarheit sorgen müssen.

2. Die Förderung von Eigenverantwortlichkeit unter den MitarbeiterInnen

Zunehmende Einbindung in Entscheidungsprozesse benötigt mehr eigenverantwortliches Handeln. Dieses führt dazu, dass MitarbeiterInnen ihre Potenziale besser in das Unternehmen einbringen. Die Aufgabe von Führungskräften ist es, die entsprechenden Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln zu schaffen. Dafür müssen sie ihre eigene Angst vor Kontrollverlust ablegen und eine Vertrauensbasis zu ihren MitarbeiterInnen schaffen.

3. Gemeinsame Werthaltungen und ein wertebasierter Kommunikationsstil

Als wichtige Unternehmenswerte nennen PersonalentwicklerInnen insbesondere die sozialen Werte der gegenseitigen Wertschätzung und des Respekts vor der anderen Person und deren Aufgabengebieten. Als hoher Wert genannt wird auch der Erhalt häufigen Feedbacks zur eigenen Arbeit. Wichtig dabei ist besonders der Mut, auch jene Dinge, die nicht gut laufen, anzusprechen. In Führungsgrundsätzen findet sich die Erwartung, dass hart diskutiert und dabei trotzdem ein umgänglicher Ton bewahrt werden kann.

Abhängig von ihren jeweiligen Einflussmöglichkeiten innerhalb ihrer Organisation arbeiten PersonalentwicklerInnen mit einer Reihe von Interventionen an der Gestaltung von Führungskultur. Die Ziele dieser Interventionen betreffen:

- die Stärkung des Know-hows von Führungsarbeit,
- die Bildung von Vertrauen in die Potenziale und Entscheidungsfähigkeiten von MitarbeiterInnen,
- die Förderung eines angstfreien Umgangs der Führungskräfte mit jenen Situationen und Faktoren, die nicht planbar sind,
- die Übernahme von Verantwortung für die Beziehungsgestaltung zu den MitarbeiterInnen,
- die Bewusstseinsbildung für die Bedeutung der Vorbildwirkung des eigenen persönlichen Verhaltens.

Personalentwicklung unterstützt Führungskräfte dabei durch Beratungs-, Dialog- und Lernangebote sowie durch die Bereitstellung von Instrumenten und die Einführung akkordierter Vorgangsweisen in der Führungsarbeit.

Literatur

- Eck, Claus D. (2007): Führung – Leadership. In: Ballreich, Rudi/Fröse, Marlies W./Piber, Hannes (Hg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement, S. 9–41. Bern
- Graf-Götz, Friedrich/Glatz, Hans (2001): Organisation gestalten. Weinheim und Basel
- Grizl, Wolfgang (2008): Internationales Talent Management. TrigonThemen 4/08, S. 4–6
- Peterson, Brooks (2004): Cultural Intelligence. A Guide to Working with People from other Countries. Yarmoth
- Piber, Hannes (2003): Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. TrigonThemen 3/2003, S. 2–4
- Scharmer, Claus Otto (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach
- Schein, Edgar H. (2004): Organizational Culture and Leadership. San Francisco
- Scheinecker, Martina/Grizl, Wolfgang (2009): Management-Development-Programme als Beitrag zur Strategieumsetzung und zur interkulturellen Integration in internationalen Unternehmen. In: Laske, Stephan/Orhey, Astrid/Schmid, Michael: PersonalEntwickeln (Loseblatt), Beitrag 5.62
- Sennett, Richard (1997): Fleisch und Stein. Der Körper und die Stadt in der westlichen Zivilisation. Berlin
- Sonntag, Karlheinz (Hg.): (2006): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen
- Thomas, Alexander (2005): Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, Alexander/Kienast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. (Bd. 1, S. 19–31). Göttingen
- Ulich, Eberhard (2006): Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, S. 138–176. Göttingen
- Wimmer, Rudolf (2009): Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheroisches Management, Heft 4/2009, S. 20–33

