

Die MACHT der FÜHRUNGSKULTUR

Führungskultur wirkt auf Qualität, Innovationskraft und Marktfähigkeit. Sie formt Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und Image. Und sie hat Einfluss auf Erfolg und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens. Aber was genau ist Führungskultur? Wie entsteht sie und was macht ihren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung aus? Wie muss gute Führungskultur aussehen, damit sie Organisation und Mitarbeiter nach vorne bringt?

Was ist Führungskultur?

Führungskultur ist ein System von Regeln und Gewohnheiten, die das Verhalten und somit die Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen leiten. Im Grunde handelt es sich um Spielregeln für akzeptiertes Verhalten innerhalb eines Unternehmens. Diese Spielregeln funktionieren wie ein Orientierungssystem; sie lenken das Handeln, bestimmen die Art der Kommunikation und regulieren den Umgang miteinander. Dieses individuelle und häufig sehr spezielle Orientierungssystem wird von Mitarbeitern als normal, verbindlich und selbstverständlich angesehen.

Beispiel:

In einem familiengeführten Unternehmen aus dem Bereich Elektrotechnik frühstückten die beiden Unternehmerehepaare täglich- während der Geschäftszeiten – gemeinsam im Ausstellungsraum der Firma. Stammkunden kannten diese Besonderheit und setzten sich häufig auf eine Tasse Kaffee dazu. Eine Befragung von Neu- und Laufkunden ergab, dass diese sich durch dieses Ritual gestört und nicht willkommen fühlten. Sie gaben an, dieses Geschäft künftig nicht mehr aufsuchen zu wollen.

Wie entsteht Führungskultur?

Führungskultur entsteht bei Unternehmensgründungen. Hier bringt zunächst der Inhaber seine aus Werten, Regeln und Überzeugungen bestehende Führungspersönlichkeit und seinen Führungsstil in die Organisation ein. Hinzukommende Mitarbeiter richten sich nach der Führungspersönlichkeit und deren Orientierungssystem aus. In Folge entwickelt sich eine beständige, durch den Gründer initiierte Führungskultur.

Beispiel:

Nach ihrem Staatsexamen machten sich die Studienkollegen Chris und Matthias mit eigenen Zahnarztpraxen selbstständig. Chris war es wichtig, gewinnorientiert zu arbeiten. Er dachte darüber nach, Dentalästhetik sowie Faltenunterspritzungen in sein Portfolio mit aufzunehmen. Seine Mitarbeiter sollten mit zehn Prozent am Umsatz verkaufter Privatleistungen beteiligt werden. Leistung, Zielorientierung und unternehmerisches Denken waren für ihn entscheidende Faktoren bei der Personalwahl.

Matthias war es sehr wichtig, seine Patienten durch gute handwerkliche Arbeit zu überzeugen. Zähne durch schonende, minimalinvasive Therapiemethoden langfristig zu erhalten und eine

ausgezeichnete Grundversorgung zu gewährleisten, hatten für ihn höchste Priorität. Er legte viel Wert auf Prophylaxe Maßnahmen wie beispielsweise professionelle Zahnreinigung und nahm sich Zeit, seinen Patienten zu erklären, wie effektive Zahnpflege aussieht. Verantwortliches Handeln, Patientenbezug und hohe Qualität in der Arbeitsausführung waren Werte, die seine künftigen Mitarbeiter unbedingt mitbringen sollten.

Wie entwickelt sich Führungskultur?

Wächst ein Unternehmen, entstehen in der Regel hierarchische Strukturen. Neue Führungskräfte mit eigener Persönlichkeit, eigenem Führungsstil und persönlichen Werten und Grundsätzen kommen hinzu. Ihr Denken und Handeln wirkt in die bestehende Führungskultur, so dass sich neue Facetten im Umgang miteinander formen. Führungskultur ist das Ergebnis von Verflechtungen unterschiedlicher Sichtweisen, Regeln und Gewohnheiten. Sie entwickelt und verändert sich durch komplexe, häufig in der Beziehungsebene angesiedelte Mechanismen, die sich wechselseitig in unterschiedlichem Ausmaß beeinflussen. Der Grad einer führungskulturellen Veränderung, der mit dem Eintritt neuer Mitarbeiter unweigerlich einhergeht, ist ohne festgeschriebene Führungsleitlinien kaum einschätzbar. In der Regel gilt auch hier die Annahme einer Tendenz zum Mittelmaß. Wollen Unternehmen ihre Führungskultur geplant verändern, müssen verbindliche Regeln erarbeitet werden, die sogenannten *unternehmenskulturellen Führungsleitlinien*.

Beispiel

Manfred Muth ist Inhaber eines Unternehmens aus dem Maschinenbau. In drei Jahren möchte er sein Unternehmen an seine 29jährige Tochter Katharina übergeben. Seit der Unternehmensgründung vor etwa 30 Jahren war Manfred Muth fast täglich im Unternehmen. Mit Fleiß, Disziplin und Beharrlichkeit hat er das Unternehmen erfolgreich geführt. Von seinen Mitarbeitern erwartet er Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und absolute Kundenorientierung. Seine Haltung „*Kunden sind wichtiger als Mitarbeiter, denn nur zufriedene Kunden sichern unsere Existenz*“, führte häufig zu Konflikten zwischen ihm und Katharina. Anders als ihr Vater legte sie schon immer großen Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität. Schon vor Antritt der Nachfolge will sie Heimarbeitsplätze einrichten und Vertrauensarbeitszeit einzuführen.

Manfred und Katharina Muth haben sich im Verlauf des Nachfolgeprozesses entschieden, gemeinsame Führungsleitlinien zu erarbeiten – unter Beteiligung aller Führungskräfte im Unternehmen. Beiden ist Erstens wichtig, die Nachfolge durch die unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen nicht zu gefährden. Zweitens sehen es beide als Chance, aus unterschiedlichen Blickwinkeln gemeinsame Lösungen für eine reibungsarme Übergabe zu erarbeiten. Drittens soll durch klare, gelebte Leitlinien eine gute Führungskultur wachsen, die das Unternehmen fit macht für künftige Herausforderungen.

Zur Autorin: Anne Alsfasser, Diplom-Ökonomin, Wirtschaftsmediatorin, Kommunikationspsychologin, Systemdesignerin aus Korbach, Nordhessen, arbeitet seit 2007 als selbstständige Unternehmensberaterin. In Unternehmen wird sie gerufen, um neue Formen der Organisation, Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung aufzusetzen. Außerdem trainiert Sie Führungskräfte und Mitarbeiter zu Themen wie Führung, Kommunikation, Change und Krisenfestigkeit.