

# Entwicklung einer innovativen und vertrauensvollen Führungskultur

## Ein Beispiel guter Praxis

*Betriebe, die eine innovative und vertrauensvolle Führungskultur aufweisen, sind nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher, es lassen sich auch neue digitale Technologien leichter in den Betrieb einführen. Besonders vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der Veränderungen in der Arbeitswelt wird es immer wichtiger, eine gute Führungskultur zu etablieren. Denn partnerschaftliche Führungsstrukturen, gemeinsame Werte und ein Führungsverhalten, das auf Respekt vor den Mitarbeitern beruht, bilden nicht nur die Basis für herausragende Leistungen auf allen Unternehmensebenen, sondern sichern auch das Bild des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Aus diesem Grund hat sich, der in diesem Beispiel dargestellte mittelständische Betrieb mit circa 500 Beschäftigten entschieden, mit gutem Beispiel voranzugehen und seine Führungskultur zu verbessern. Aufbauen konnte der Produktionsbetrieb dabei auf Führungsleitlinien, welche im Konzern entwickelt worden waren, allerdings an die individuellen Bedarfe des eher ländlichen Standortes des hier vorgestellten Betriebes angepasst werden sollten. Die für den gesamten Konzern im Jahre 2012 entwickelten fünf Führungsleitlinien lauteten wie folgt:*

1. Begeisterung schaffen
2. Vorbild sein
3. Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen
4. Herausragende Ergebnisse erzielen
5. Ausgleich von Berufs- und Privatleben

Damit sich eine gute und vertrauensvolle Führungskultur im Betrieb etablieren kann, ist es neben der Entwicklung von Führungsleitlinien besonders entscheidend, ob die Führungskräfte die formulierten »Ziele« auch tagtäglich an ihrem Arbeitsplatz leben. Der Betrieb hat daher damit begonnen, anhand von Workshops gemeinsam mit den Führungskräften zu erarbeiten, was die formulierten Führungsleitlinien des Konzerns für den eigenen Standort im Arbeitsalltag kon-

kret in Form von Verhaltensweisen bedeuten. Hierzu wurden im Jahr 2016 Führungskräfte-schulungen mit vier Modulen durchgeführt. Inhalte dieser Schulungen waren unter anderem die Rollenklärung der Führungskräfte sowie die Vermittlung von Führungskompetenzen. Im Jahr 2017 wurde mit Unterstützung des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, deren Ergebnisse die Basis für einen Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten zur bestehenden Führungskultur bildeten. Die Beschäftigten konnten mit den Führungskräften die Ergebnisse der einzelnen Bereiche besprechen und Lösungen für konkrete Anwendungsfälle im Arbeitsalltag entwickeln. Zielsetzung war es, die Vertrauensbasis weiterzuentwickeln und Kommunikation zu fördern.

Basierend auf den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung und des Führungsdialogs bekamen die Führungskräfte dann im Mai 2018 erneut die Chance, in weiteren Follow-up Workshops konkrete Führungstechniken zu vertiefen. Ebenso dienten die Workshops dazu, die zwischen den Workshops liegenden Erfahrungen und Veränderungen in der Führungsarbeit zu besprechen. Eine weitere Mitarbeiterbefragung ist nach Durchführung dieser Workshops geplant, um mögliche Verbesserungen der Führungskultur zu ermitteln. Im Sinne eines Best Practice stellt der folgende Beitrag die Konzeption sowie die Durchführung der Workshops zur Entwicklung einer innovativen und vertrauensvollen Führungskultur vor.

## Aufbau und Ablauf der Workshops

Im Mai 2018 wurden insgesamt drei eintägige Workshops durch das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. in dem Betrieb durchgeführt. Dabei fanden zwei Workshops mit Teamkoordinatoren und ein Workshop mit Teamleitern statt (Führungsebenen siehe Abb. 1)



Martina C. Frost  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

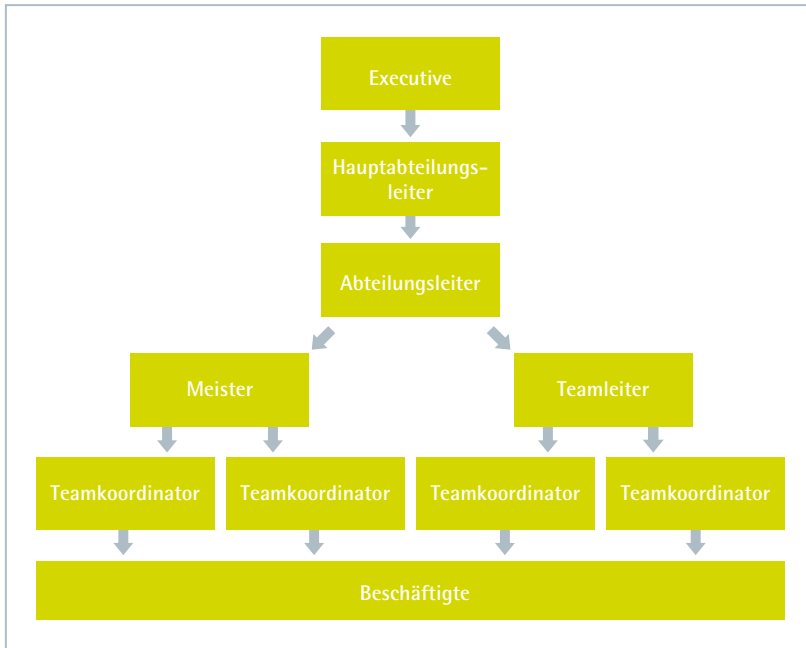


Abb. 1: Führungsebenen des Beispielbetriebs

**Zielsetzungen der Workshops waren:**

1. zu analysieren, wo sich die Führungskräfte im Veränderungsprozess hin zu einer exzellenten Führungskultur befinden (Standortbestimmung),
2. die persönlichen Führungsmotive (»Wozu und warum führe ich?«) und förderliche und hinderliche Führungstechniken beziehungsweise Verhaltensweisen (»Wie führe ich?«) der Führungskräfte zu identifizieren und zu reflektieren und
3. konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsfähigkeiten beziehungsweise -techniken und der Führungskultur, gemeinsam mit Vertretern der Geschäftsführung und der Personalleitung, abzuleiten.

Abb. 2: Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf der Workshops

Uhrzeit		Programm
8:30–8:45 Uhr	TOP 1	Begrüßung und Einführung
8:45–9:30 Uhr	TOP 2	Vorstellung und Erwartungen Ziele des Workshops
9:30–10:45 Uhr	TOP 3	Standortbestimmung (Ist-Situation)
10:45–11:00 Uhr		Pause
11:00–13:00 Uhr	TOP 4	Analyse persönlicher Führungsmotive
13:00–13:30 Uhr		Pause
13:30–14:30 Uhr	TOP 5	Erkennen und Erarbeiten (förderlicher und hinderlicher) Führungstechniken
14:30–16:00 Uhr	TOP 6	Festlegung konkreter Maßnahmen
16:00–16.30 Uhr	TOP 7	Zusammenfassung und Abschlussrunde

Der Ablauf der Workshops war bei beiden Teilnehmergruppen (Teamkoordinatoren, TK; Teamleiter, TL) gleich, lediglich einzelne Fragestellungen wurden individuell an die Zielgruppe angepasst. Die Workshops gliederten sich inhaltlich in drei Phasen (Abholen, Reflektieren, Transferieren). Abb. 2 zeigt den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf der Workshops.

Im ersten Schritt wurden, nach einer Begrüßung durch die Geschäfts- und Personalleitung und einer Vorstellung der Trainerin sowie der Teilnehmer, die Erwartungen der TK und der TL an den Workshop abgefragt. Die Erwartungen wurden durch die Trainerin mit den Zielen des Workshops abgeglichen. Erwartungen, welche im Workshop nicht erfüllt werden konnten, wurden auf einer Metaplanwand unter dem Stichwort »Themenspeicher« gesammelt. Der Themenspeicher hatte während des gesamten Workshops die Funktion, Bedarfe der Führungskräfte zur Optimierung der Führungskultur zu sammeln, um deren Realisierung im Anschluss an die Workshops gemeinsam mit der Geschäfts- und Personalleitung zu besprechen.

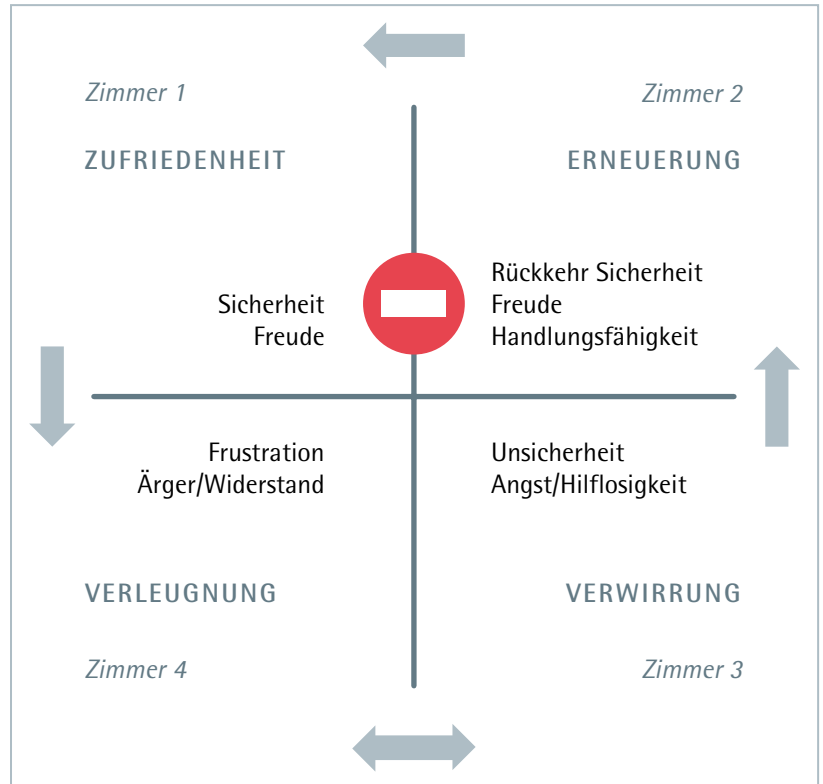
Im zweiten Schritt (»Abholen«) wurde eine Standortbestimmung durchgeführt. Anhand der Methode »Die vier Zimmer der Veränderung« (Tschönhens & Bissegger, 2012) wurde den Teilnehmern der »typische« Ablauf eines Veränderungsprozesses in vier Phasen bzw. Zimmern (Zufriedenheit, Verleugnung, Verwirrung, Erneuerung) dargestellt (vgl. Abb. 3).

Diese Methode zielt darauf ab, den Führungskräften zunächst zu verdeutlichen, dass mit einem Veränderungsprozess immer auch emotionale Aspekte (zum Beispiel Unsicherheiten, Ängste, Neugier) als Grund für das Stocken oder Gelingen eines Veränderungsprozesses verantwortlich sind. Durch die grafische Darstellung in vier Phasen wird deutlich, wo sich die einzelnen Führungskräfte auf ihrem Weg hin zu einer neuen vertrauensvollen Führungskultur befinden und wo es gegebenenfalls Ansatzpunkte gibt, bestehende Hindernisse zu beseitigen. Befinden sich einige Führungskräfte gegebenenfalls schon in der Phase der Erneuerung, so können diese durch ihre Zuversicht und das Gefühl der Sicherheit andere Führungskräfte oder auch Beschäftigte motivieren und »mitnehmen«. Jeder Teilnehmer gab daher anonym auf einem DIN-A4-Blatt an, in welchem Zimmer der Veränderung er sich gerade befindet. Die Ergebnisse wurden von der Trainerin auf einem Flipchart visualisiert. Die Ergebnisse der

Standortbestimmung bildeten in allen drei Workshops den Ausgangspunkt, um konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wie alle Führungskräfte zukünftig die neue Führungskultur gestalten beziehungsweise »leben« und umsetzen können.

Im dritten Schritt (»Reflektieren«) ermittelten die Teilnehmer anhand der Methode des »Werteinterviews« in Zweiergruppen, welche Werte ihnen in ihrer Führungsposition wichtig sind. Hierzu wurden den Teilnehmern konkrete Fragestellungen sowie zahlreiche Beispiele für mögliche Werte und Prinzipien zur Unterstützung ausgeteilt. Ziel dieser Methode war es, neben der Ermittlung der eigenen Werte und Prinzipien auch die Technik des aktiven Zuhörens für zukünftige Gespräche mit Beschäftigten einzuüben. Die jeweils drei wichtigsten Werte eines jeden Teilnehmers wurden an einer Pinnwand gesammelt. Zuvor waren die Werte des Betriebes gemeinsam mit der Geschäftsleitung und Personalleitung orientiert an den Konzernführungsleitlinien bestimmt und festgelegt worden (vgl. Abb. 4). Um einen Vergleich herzustellen, wurden anschließend die Werte der Führungskräfte neben die Werte des Betriebes gelegt. Hierbei sollten Abweichungen und Übereinstimmungen deutlich werden. Denn die Übereinstimmung zwischen den Werten der Führungskräfte und den im Betrieb gelebten Werten ist maßgeblich dafür verantwortlich, ob Menschen motiviert sind und sich bei ihrer Arbeit einbringen oder blockieren und gegebenenfalls sogar aufgeben (vgl. Haag, 2013).

Im letzten Schritt (»Transferieren«) wurde gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet, welche Führungstechniken beziehungsweise Beeinflussungspotenziale diese in ihrem täglichen Führungsalltag bereits anwenden. Es standen die fünf Möglichkeiten



der Führung durch Anerkennung, Sanktionierung, Expertentum, Persönlichkeit und Legitimation (vgl. COATRAIN®, 2015) im Vordergrund. Jeder Teilnehmer füllte auf einem DIN-A4-Blatt aus, welche Verhaltensweisen und Methoden, zum Beispiel zur Vermittlung von Anerkennung, er im Führungsalltag bereits anwendet. Auf diese Weise konnten die Teilnehmer sehen, welche Führungstechniken sie bisher überwiegend nutzen und welche sie gerne in Zukunft noch anwenden möchten. Die Ergebnisse wurden schließlich im Plenum auf einer Metaplanwand zusammengetragen. Zudem wurde die Frage geklärt, welche Hindernisse oder Blockaden die Teilnehmer davon abhalten zu führen. Basierend

Abb. 3: Die vier Zimmer der Veränderung (eigene Darstellung in Anlehnung an Tschönnhens & Bissegger, 2012, S.75)

Abb. 4: Leitlinien und dahinterstehende Werte der Führungskultur

Leitlinien und Werte der Führungskultur				
Ausgleich von Berufs- und Privatleben	Vorbild sein	Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen	Herausragende Ergebnisse erzielen	Begeisterung schaffen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Unterschiedlichkeit</li> <li>▪ Ausgeglichenheit/ Balance</li> <li>▪ Respekt</li> <li>▪ Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herausforderung</li> <li>▪ Wachstum</li> <li>▪ Vertrauen</li> <li>▪ Begeisterung</li> <li>▪ Authentizität</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Erfolg</li> <li>▪ Gemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortung</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Offenheit</li> <li>▪ Fairness</li> <li>▪ Lösungsorientierung</li> <li>▪ Fokus</li> <li>▪ Schnelligkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anerkennung</li> <li>▪ Verantwortung</li> <li>▪ Offenheit</li> <li>▪ Transparenz</li> <li>▪ Verbindung</li> <li>▪ Optimierung</li> <li>▪ Hilfsbereitschaft</li> <li>▪ Exzellenz</li> <li>▪ Ergebnisorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leidenschaft</li> <li>▪ Wachstum/Motivation</li> <li>▪ Vertrauen</li> <li>▪ Commitment</li> <li>▪ Wertschätzung</li> <li>▪ Herausforderung</li> <li>▪ Kreativität</li> </ul>

auf den hinderlichen Aspekten und auf den Themen, die im Themenspeicher gesammelt wurden, wurde dann gemeinsam mit einem Mitglied der Geschäftsleitung festgelegt, welche konkreten Maßnahmen es braucht, um diese hinderlichen Aspekte zu beseitigen beziehungsweise die Möglichkeiten zur Führung zu verbessern.

## Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Standortbestimmung zeigten den Führungskräften, dass es Unterschiede im Prozess der Umsetzung der neuen Führungskultur bezogen auf die einzelnen Führungskräfte im Betrieb gibt. Zugleich wurde aber auch deutlich, dass einige Personen bereits im »Zimmer der Erneuerung« angekommen waren. Diese Führungskräfte leben die neue Führungskultur also bereits und können somit die anderen beim weiteren Veränderungsprozess hin zur »Erneuerung« unterstützen und begleiten. Welche der von den bereits gelebten förderlichen Führungstechniken (vgl. auch Abb. 5) dabei hilfreich sein können, wurde in dem Workshop ebenfalls erarbeitet. Dies waren zum Beispiel:

- Vorgabe einer klaren Strategie
- Visionen aufzeigen
- Übertragung von Verantwortung
- Wertschätzung
- Rückendeckung bei Entscheidungen geben
- »Wir«-Gefühl als Team vermitteln
- gemeinsame Termine organisieren
- Netzwerke aufbauen
- Vorbild sein
- gemeinsame FK-Trainings
- Abstimmungen in einer Richtung geben
- Einzelgespräche und gemeinsame Gespräche führen

Das Ergebnis der Analyse mittels des »Werteinterviews« zeigte, dass die Werte der TK und der TL sehr ähnlich ausfallen. Die drei am häufigsten genannten Werte der TK lauteten Wertschätzung, Respekt und Ehrlichkeit/Rückgrat/Fairness. Im zweiten Workshop wurden die drei Werte Teamgeist, Zielorientierung und Vertrauen/Ehrlichkeit am häufigsten genannt. Der Vergleich dieser Werte mit den Werten aus den Führungsleitlinien zeigte, dass alle Werte, die von den TK oder den TL genannt wurden, auch in den Leitlinien zu finden waren. Dies spricht dafür, dass alle

Führungskräfte ein zum Unternehmen passendes Wertesystem haben.

Die Ergebnisse der gemeinsam erarbeiteten Führungstechniken beziehungsweise Beeinflussungspotenziale zeigten, dass besonders in der gemeinsamen Gruppenarbeit zahlreiche förderliche Führungstechniken identifiziert werden konnten und dass besonders der Austausch untereinander hilfreich war, um auch von den Führungserfahrungen der anderen Workshopteilnehmer zu lernen und zu profitieren.

Ebenso konnten Hindernisse und Blockaden im Führungsprozess identifiziert werden. Hier konnten drei zentrale Optimierungsbereiche festgestellt werden:

- Information und Kommunikation,
- Ziele herunterbrechen und
- Struktur (Prozesse optimieren; IT-Systeme gegebenenfalls anpassen).

Es konnten zu den gesammelten Hindernissen im Anschluss direkt konkrete Maßnahmen zu deren Verbesserung mit der Geschäfts- und Personalleitung festgelegt werden (zum Beispiel: weitere Workshops zum Thema Zeit- und Stressmanagement und/oder Kommunikation, Kollegen aus anderen Abteilungen anrufen und zum Austauschtreffen einladen). Durch die Festlegung einer verantwortlichen Person und einer konkreten Planung, bis zu welchem Zeitpunkt welche Maßnahmen durchgeführt werden sollen, konnte sichergestellt werden, dass die in den Workshops entwickelten Maßnahmen auch im täglichen Führungsprozess umgesetzt werden.

## Weiteres Vorgehen/Ausblick

Im weiteren Verlauf wird nun durch eine weitere Mitarbeiterbefragung strukturiert geprüft werden, welche Veränderungen und Verbesserungen tatsächlich auf den unterschiedlichen Führungsebenen beziehungsweise in den einzelnen Bereichen des Unternehmens erreicht werden konnten. Das Unternehmen geht davon aus, dass die Beschäftigten durch eine geänderte Einstellung der Führungskräfte und der daraus folgenden Verbesserung der Führungstechniken zufriedener sind mit ihrer Arbeit, gern in dem Betrieb arbeiten beziehungsweise motivierter sind und sich dies langfristig auch in einer steigenden Produktivität des Betriebes niederschlägt. ■

## Literatur

COATRAIN® coaching & personal training GmbH (2015). Beeinflussungspotentiale. Hamburg.

Haag, B. (2013). Authentische Karriereplanung. Mit der Motivanalyse auf Erfolgskurs. Springer Verlag, Wiesbaden.

Tschönhens, A. & Bissegger, E. (2012). Die vier Zimmer der Veränderung. In: Rohm, A. (Hrsg.) Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn.

## Autoren-Kontakt

Dr. phil. Martina C. Frost  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49 211 542263-43  
E-Mail: m.frost@ifaa-mail.de