

2.7.5 Managementinstrument: Erarbeitung von Führungsgrundsätzen

Vorgehen bei der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen:

1. Die Führungskräfte einigen sich zunächst auf eine Liste ihrer zentralen Managementaufgaben und kommunizieren diese in der Organisation.
2. Danach beschreiben sie die in diesen Bereichen erforderlichen und erwünschten Verhaltensweisen möglichst konkret.
3. Parallel dazu werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anonym und schriftlich dazu befragt, wie sie das Führungsverhalten ihrer Manager in den ausgewiesenen Bereichen erleben. Widersprüche und Unterschiede zwischen verschiedenen Führungspersonen sollen durchaus beschrieben werden. Dazu ist es nicht erforderlich, die Namen der adressierten Personen explizit zu nennen. Es kommt nur auf die faktisch in der Organisation vorhandenen Verhaltensweisen an.
4. Im Kreis der Führungskräfte, erweitert durch eine Mitarbeitervertretung (z. B. den Personalrat), werden die gewünschten Handlungsgrundsätze mit den faktisch beobachteten abgeglichen. Die Gruppe einigt sich auf endgültige Formulierungen.
5. Dieses Dokument der Führungsgrundsätze muss von der entscheidenden Instanz (z. B. Geschäftsführung, Vorstand) formal beschlossen und damit verbindlich gemacht werden.
6. Die nun definitiven Führungsgrundsätze werden allen Beschäftigten zur Kenntnis gegeben und im Organisations- oder Qualitätshandbuch dokumentiert.
7. Eine Ombudsperson als neutrale Instanz und ein Verfahren zur etwaigen Konfliktlösung werden ebenfalls festgelegt, kommuniziert und dokumentiert.

Um die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen zu steigern, bietet sich eine Managementbewertung in festgelegten Abständen an. Dazu werden die Führungsgrundsätze in Form eines Fragebogens mit skalierten Bewertungen umgearbeitet.