

Führungsleitlinien entwickeln

Vom Leitbild zu konkreten Verhaltenserwartungen

1. Einleitung & Grundkonzept

Führungsleitlinien sind die Brücke zwischen dem Leitbild einer Organisation und dem alltäglichen Handeln von Führungskräften. Sie konkretisieren, welches Verhalten von Führungskräften erwartet wird, um die Werte und die Mission der Organisation zu leben.

Während das Leitbild beschreibt, "wer wir sind und wie wir miteinander wirken", antworten Führungsleitlinien auf die Frage: "Welches konkrete Verhalten erwarten wir von unseren Führungskräften, um das Leitbild im Alltag umzusetzen?"

Warum sind Führungsleitlinien wichtig?

- Klarheit: Führungskräfte wissen, welches Verhalten erwartet wird
- Konsistenz: Alle Führungskräfte handeln nach denselben Prinzipien
- Glaubwürdigkeit: Das Leitbild existiert nicht nur auf dem Papier, sondern wird gelebt
- Orientierung: Führungskräfte können schwierige Entscheidungen treffen
- Kultur: Die Führungskultur wird sichtbar und erlebbar

2. Werte & Leitbild analysieren

Der erste Schritt ist, die zentralen Werte und Haltungen aus eurem Leitbild zu identifizieren. Diese bilden die Grundlage für die Führungsleitlinien.

Leitbild lesen & verstehen

Lest euer Leitbild gründlich durch. **Markiert Wörter und Sätze, die eine bestimmte Haltung oder einen Wert ausdrücken.**

Zentrale Haltungen benennen

Arbeitsblatt: Welche Werte & Haltungen stecken in unserem Leitbild?

Stelle aus Leitbild	Welche Haltung steckt dahinter?

3. Vom Leitbild zur Führungsleitlinie (3-Schritt-Prozess)

Jetzt nehmt ihr einen Wert/eine Haltung und arbeitet ihn durch einen 3-Schritt-Prozess zu einer konkreten Führungsleitlinie durch.

Schritt 1: Vom Wert zum Verhalten

Nehmt einen Wert/eine Haltung aus eurem Leitbild. Überlegt dann:

Wert/Haltung aus dem Leitbild
Was bedeutet das konkret für Führungskräfte? (Wie, wo und wann zeigt sich dieser Wert in der Führungspraxis?)
• • •
Was ist das GEGENTEIL dieses Verhaltens? (Das hilft, die Grenzen zu klären)
• • •

Arbeitet diesen Schritt für mindestens 3 Kernwerte aus. Im Idealfall finden sich hie alle wesentlichen Werte aus dem Leitbild wieder.

Schritt 2: Konkrete Situationen sammeln

Überlegt: Wann zeigt sich dieser Wert im Alltag? Sammelt konkrete Arbeitssituationen und beschreibt für jede: Was ist erwünschtes Verhalten? Woran ist das konkret zu merken?

Konkrete Situation	Gewünschtes Verhalten an Hand eines Beispiels	Woran würde ein:e Mitarbeiter:in diesen gelebten Wert konkret bemerken
z.B. Umgang mit Fehlern		
z.B. Entscheidungsprozesse		
z.B. Konfliktbewältigung		
u.S.W.		

Schritt 3: Realitäts-Check

- Würden Mitarbeitende durch dieses Verhalten den Wert erkennen?
- Ist das Verhalten so in den Alltag der Organisation implementierbar? Falls nicht – passen Leitbild und gelebte Realität zusammen? Wie können diese näher zusammenrücken?
- Gibt es Bedenken unter den Führungskräften? Wie können Befürchtungen gehört und Führungskräfte gestärkt werden, diese Führungsleitlinien zu leben?

4. Template: Führungsleitlinien formulieren

Verdichtet eure Erkenntnisse zu prägnanten Führungsleitlinien. Struktur: "Wir als Führungskräfte..." + konkrete Verhaltensbeispiele.

Führungsleitlinie 1
Wir als Führungskräfte...
Das merken Mitarbeitende an...
Führungsleitlinie 2
Wir als Führungskräfte...
Das merken Mitarbeitende an...
Führungsleitlinie 3
Wir als Führungskräfte...
Das merken Mitarbeitende an...

5. Implementierung: Führungsleitlinien verankern

Kommunizieren

- Stellt die Führungsleitlinien im Plenum vor
- Erklärt den Prozess und die Hintergründe
- Macht die Leitlinien sichtbar (Aushang, Website, Onboarding)

Verankern in Prozessen

- Nutzt die Leitlinien in Einstellungsprozessen
- Orientiert Leistungsbewertungen an den Leitlinien
- Macht die Leitlinien Thema in Entwicklungsgesprächen
- Nutzt sie als Basis für Feedback und Coaching

Regelmäßig reflektieren

- Jährliche Reflexion: "Wie gut leben wir die Leitlinien?"
- Wo müssen wir noch nacharbeiten/schulen/Gespräche führen oder unser System verändern?
- Feedback von Mitarbeitenden einholen
- Ggf. Anpassungen vornehmen (aber nicht ständig!)

6. Warnsignale beachten – hier entsteht Handlungsbedarf

- Die Leitlinien werden nicht gelebt – besonders nicht von der Geschäftsführung
- Sie sind zu abstrakt und niemand weiß, was sie konkret bedeuten
- Sie werden nicht in Entscheidungen, Feedback oder Beurteilungen berücksichtigt
- Es gibt Leitlinien, die dem alltäglichen Geschäftsbetrieb widersprechen
- Sie werden "top-down" verordnet, statt partizipativ entwickelt

Führungsleitlinien funktionieren nur, wenn sie authentisch sind, regelmäßig gelebt und reflektiert werden – und wenn die Geschäftsführung sie vorlebt. Ein Leitbild richtet sich nicht nur nach außen, sondern muss zuallererst nach innen gelebt werden. Insofern ist das Entwickeln von Leitbild und Führungsleitlinien ein Wechselspiel: Transparenz und authentisch umsetzbare Werte sind mehr wert als ein prospektreifes Leitbild, das aber im Alltag nicht umgesetzt werden kann.