



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #63 | MAI 2026



FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

EINEN NORMATIVEN RAHMEN FÜR DAS MANAGEMENT SCHAFFEN

Unternehmen und Mitarbeitende werden von Führungskräften geführt. Wer, oder besser gesagt, was führt aber Führungskräfte? Es sind Führungsgrundsätze, welche die «DNA» des wichtigsten Wettbewerbsfaktors ausmachen: kompetentes Management. Sie geben einen Impuls für unternehmerisches Denken und Handeln, bilden Kriterien zur Beurteilung von Führungskräften und leisten einen wichtigen Beitrag für die Führungskräfte- und Kulturentwicklung.

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. WARUM SIND FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE WICHTIG?

In der Betriebswirtschafts- und Managementlehre besteht seit Jahrzehnten Einverständnis darüber, dass Kulturentwicklung und Change-Management wesentliche Voraussetzungen für Transformation und Erfolg sind. Kultureckpunkte, Spielregeln für Zusammenarbeit, Leitbilder... sind erarbeitet worden und können durchaus gute Dienste leisten. Nach wie vor gibt es aber viele Unternehmen, die (noch) keinen normativen Rahmen für den entscheidenden Wettbewerbsfaktor definiert haben: kompetente Führung. Das hier zugrunde liegende Managementverständnis ist stark von Peter Drucker geprägt und begreift Führung als Beruf der Wirksamkeit und als integrativen Faktor, damit Menschen und Organisationen leistungsfähig werden¹.

Führungsgrundsätze sind die DNA von kompetentem Management.

Im Kern sind Führungsgrundsätze normative Vorgaben, die sich an der Erfüllung des Geschäftszwecks und der gesellschaftlichen Verantwortung orientieren. Sie definieren, wie Menschen bzw. eine Organisation gesteuert werden soll. Damit dienen sie als Rahmen für das tägliche Handeln, für die Zusammenarbeit und damit auch als Impulsgeber für Unternehmenskultur. Zudem können sie im Management-Recruiting und bei der Beurteilung bzw. Entwicklung von Führungskräften eingesetzt werden. Idealerweise werden sie mit Führungsprozessen verbunden wie beispielsweise Zielvereinbarungen, KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder Planung. Damit wird sichergestellt, dass die Grundsätze angewendet und nicht nur aufgeschrieben werden. Unternehmen wie Toyota, Ritz-Carlton, SAP, Henkel oder Adidas haben seit längerem Führungsgrundsätze und implementieren diese konsequent.

¹ Vgl. den Klassiker: Drucker, P., Die Zukunft managen, Düsseldorf 1992, S. 123 ff.



2. WELCHE FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE SIND ENTSCHEIDENT?

Aus der Fülle an Managementliteratur, der akademischen Forschung und guter Unternehmenspraxis lassen sich sechs Führungsgrundsätze identifizieren (Abb. 1). Der erste lautet Orientierungskompetenz. In einer VUKA-Welt der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte so etwas wie Sinn vermitteln können. Dieser bezieht sich auf das Geschäft, die Produkte bzw. Dienstleistungen, das tägliche Tun, die Zusammenarbeit usw. Gemeint ist aber auch die Fähigkeit zur Navigation. So erfüllt beispielsweise eine Strategie diesen Zweck, weil sie ein langfristiges Programm beinhaltet und das Unternehmen stabil auf Kurs hält. Dies beinhaltet Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen, Kunden- bzw. Produktgruppen, Geschäftsmodelle usw.

Abb. 1: Führungsgrundsätze	
1. Orientierungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn vermitteln • Navigation gewährleisten • Langfristigkeit im Blick haben • Stabilität sicherstellen
2. Chancenbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Zukunft motivieren • Konstruktivität leben • Stärken weiterentwickeln • Skalierung sicherstellen
3. Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Für Transformation offen sein • Erneuerung anschieben • Zur Anpassung fähig sein • Lernneugier organisieren
4. Umsetzungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Für Wirksamkeit sorgen • Pragmatismus anwenden • Professionalität sicherstellen • Fokussierung gewährleisten
5. Vernetzungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ganze ins Zentrum stellen • Schnittstellen integrieren • Komplexität beherrschen • Spannungsfelder ausbalancieren
6. Verantwortungsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmertum ermöglichen • Verlässlichkeit gewährleisten • Vertrauen glaubhaft machen • Nachhaltigkeit umsetzen

Chancenbereitschaft ist der zweite Führungsgrundsatz. Ein Wesensmerkmal kompetenter Führung ist es, sich Herausforderungen bzw. Krisen zu stellen, vor allem aber für Chancen zu sorgen. In einer Zeit der Verunsicherung, des Zweifels, der negativen Stimmung in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ist es entscheidend, eine positive Perspektive zu entwickeln. Voraussetzung sind konstruktives Denken und Handeln. Chancen als Grundsatz bedeutet auch, die Stärken von Unternehmen, Mitarbeitenden und Führungskräften immer wieder weiterzuentwickeln. Treibende Faktoren sind etwa Digitalisierung, KI, hybride Geschäftsmodelle und die Neukonfiguration von Weltmärkten



bzw. Branchen. Echte Chancennutzung bedeutet, diese zu realisieren und für Skalierung zu sorgen.

Ein drittes Prinzip ist die Veränderungsfähigkeit. Unternehmen müssen über ein Radar für die Transformation verfügen, um rechtzeitig Veränderungen zu erkennen bzw. diesen voraus zu sein². Führungskräfte werden nicht für die Zementierung des Tagesgeschäfts bezahlt, sondern für Erneuerung im Sinn des Innovierens von Produkten, Dienstleistungen, Kompetenzen und Prozessen. Damit verbunden ist die entsprechende Anpassung von Geschäftsmodellen, der Organisation und der Kultur. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, für eine Atmosphäre der Lernneugier zu sorgen und diese immer wieder anzustoßen.

Der vierte Grundsatz lässt sich als Umsetzungskompetenz bezeichnen. Zentrale Begriffe der Betriebswirtschafts- und Managementlehre sind Effektivität bzw. Effizienz. Der Beruf der Führungskraft ist das Wirksam-Machen von Menschen und Organisationen. Inputfaktoren wie Ideen, Wissen, Arbeit, Kapital usw. sind zwar notwendige Voraussetzungen. Das Wesentliche sind aber die Resultate, d.h. der Output als Nutzen für Kunden und für das Unternehmen. Um effektiv zu sein, sind Pragmatismus und Professionalität notwendig. Dies zeigt sich an vermeintlich unspektakulären Themen wie etwa Sitzungen oder Projekten. Und wenn etwas von umsetzungsstarken Manager:innen gelernt werden kann, dann ist es Fokussierung auf wenige Themen und das Vermeiden operativer Hektik.

Führungsgrundsätze sind ein Leitfaden für Führungskräfte.

Ein fünftes Prinzip ist Vernetzungsfähigkeit und betrifft mehrere Ebenen. So geht es darum, das Unternehmensganze ins Zentrum zu stellen und Suboptimierung bzw. Bereichsegoismen zu vermeiden. Diese Gesamtsicht beinhaltet auch professionelles Schnittstellenmanagement in Zeiten von Digitalisierung und Multitasking. Ganz allgemein lautet die Herausforderung, Komplexität zu erkennen, zu verorten und zu beherrschen. Dies kann nur über die kompetente Anwendung von Managementmethoden geschehen. Erfahrene Führungskräfte wissen aber auch, dass es immer wieder Spannungsfelder und Widersprüchlichkeiten gibt. Daher kommt dem Ausbalancieren in einer vieldimensionalen Welt große Bedeutung zu.

Punkt sechs ist Verantwortungsbewusstsein. Insbesondere das Top-Management und die Aufsicht müssen sich immer wieder selbstkritisch fragen, ob echtes Unternehmertum von Führungskräften gewünscht ist. Dazu gehören einerseits anspruchsvolle Ziele, andererseits aber auch Entscheidungsfreiheiten und ein hohes Maß an Autonomie. Eine echte Führungskraft ist etwas anderes als eine bloße Ausführungskraft. Verantwortung beinhaltet die beiden Schlüsselthemen Verlässlichkeit und Vertrauen, die sich gegenseitig

² Faerber, M, et al., So gelingt Veränderung im Mittelstand, in: Harvard Business Manager 01/2023, S. 69.



bedingen und verstärken. Und schließlich liegt gerade heute ein wesentlicher Aspekt von Verantwortung darin, für gelebte und ehrliche Nachhaltigkeit für unsere Gesellschaft zu sorgen.

3. WIE LASSEN SICH FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE ANWENDEN?

Wenn die Frage nach Führungsgrundsätzen gestellt wird, antworten viele Führungskräfte als erstes mit der Motivation von Mitarbeitenden. Im hier vertretenen Ansatz ist Motivation ein Ergebnis der dargestellten Führungsgrundsätze. Letztlich lautet das Ziel nicht, Mitarbeiter:innen zu Empfängern bzw. Konsumenten von Motivation zu machen, sondern die Selbstmotivation durch die Anwendung der Grundsätze zu fördern.

Motivierte Mitarbeitende sind ein Resultat der Führungsgrundsätze.

Bei der Umsetzung der Führungsgrundsätze sind einige Punkte zu beachten: Die genannten Prinzipien stellen nicht eine definitive und universelle Version für ein Unternehmen dar. Die Liste sollte pragmatisch als Startpunkt und Diskussionsleitfaden verwendet werden, weil darin zahlreiche Erfahrungswerte aus Theorie und Praxis eingearbeitet sind. Auch ist die Zahl Sechs keine numerische Vorgabe und kann natürlich erweitert werden. Allerdings ist darauf zu achten, nicht zu viele Grundsätze und Unterpunkte zu definieren, damit alles überschaubar bleibt. Erarbeitung und Umsetzung von Führungsgrundsätzen³ (Abb. 2) hängen stark von der Organisationsgröße und der Unternehmensgeschichte ab. Es bewährt sich, den Entwicklungsprozess breit anzulegen, um das Commitment der Führungskräfte sicherzustellen. Wichtig ist auch, nicht allzu viele unterschiedliche Kategorien zuzulassen wie etwa: Werte, Normen, Mission, Vision, Philosophie usw. Am einfachsten ist es, nur von Grundsätzen zu sprechen, diese verständlich zu formulieren und mit Führungsprozessen zu verbinden. Führungsgrundsätze führen Führungskräfte und genau das ist in unserer anspruchsvollen Welt eine Voraussetzung für Wirksamkeit.

³ Stöger, R., Management Toolbox, Stuttgart 2025, S. 32.



Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Solide Grundsätze als Rahmen für Führung und Zusammenarbeit
2. Kriterien für die Beurteilung von Führungskräften bzw. Bewerber:innen auf Führungspositionen
3. Wichtiger Impuls für Führungskräfteentwicklung und Unternehmenskultur



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at



Abb. 2: Führungsgrundsätze: Werkzeug und Beispiel (Mechatronik)

Ein international aufgestelltes Mechatronik-Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen und hat Führungsgrundsätze aufgestellt. Die Umsetzung läuft über ein Vorstands-Programm.

A. Führungsgrundsätze: Eckpunkte

1. Orientierungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn: Wir leisten als Mechatronik-Spezialist einen wichtigen Beitrag, dass unsere Industriekunden in der Medizin- und Sicherheitstechnik solide Produkte herstellen können. • Stabilität: Wir denken als Familienunternehmen in Generationen und sorgen für langfristig gesunde Geschäfte und solides, kaufmännisches Gebaren. • ...
2. Chancenbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektive: Wir arbeiten in Zukunftsbranchen und entwickeln uns als Führungskräfte und als Unternehmen immer weiter. • Stärken: Wir sorgen dafür, dass unsere Lösungs-Fähigkeiten in Geschäftsmodellen, Technik und Anwendung immer weiterentwickelt werden. • ...
3. Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel: Wir begreifen Führung als Treiber für Veränderungen in unseren Geschäften und intern in unseren Prozessen. • Erneuerung: Wir sehen Change-Management als Schlüsselaufgabe für Führungskräfte in allen Hierarchiestufen. • ...
4. Umsetzungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • ...
5. ...	<ul style="list-style-type: none"> • ...

B. Führungsgrundsätze: Umsetzung

Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Umsetzung des Kommunikationsplans bei den Stakeholdern: Mitarbeitende, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten...	30.04.	Bauer
2. Führungskräfte-Workshops zur Umsetzung der Führungsgrundsätze in den Regionen und Bereichen	31.08.	Stepic
3. Integration der Führungsgrundsätze in den jährlichen Zielvereinbarungs-Prozess bzw. in die Führungskräfte-Entwicklung	30.11.	Tammer
4. ...		