

Unternehmens- und Führungskultur – Qualität der Führungsleistung

Mitarbeiterzufriedenheit gilt heute noch vielen als die Zielgröße guter Führung. Zu Recht?

Sind jemals namhafte Leistungen aus dem tiefen Gefühl der Zufriedenheit entstanden? Warum liegt für John P. Kotter in seinem Change Management Klassiker „Leading Change“ der Schlüssel zum Erfolg im Gefühl der Dringlichkeit („sense of urgency“), dem Aufbrechen der Selbstzufriedenheit (complacency), um namhafte Veränderungen zu bewältigen? Uli Hoeneß nannte in einem Portrait der FASZ vom 01.01.2012 als seine einzige Angst als junger Mann vor rund dreißig Jahren die, "zufrieden zu sein".

Hintergrund und Problemstellung - Dauerbaustelle Führung

Führung war, ist und bleibt ein Dauerbrenner, sowohl in der Theorie als auch in der betrieblichen Praxis. Überdurchschnittliche Führungsqualität führt zu überdurchschnittlichen Ergebnissen. Das ist heute unstrittig. Es sind andere Faktoren, die ein Klima schaffen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Leistungsvermögen zu einem hohen Prozentsatz einbringen.

Das Forschungsprojekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ (Abschlußbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Stand Februar 2008) weist einen bedeutsamen und signifikanten Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg nach. Den größten Einfluss auf das Engagement haben Aspekte der Mitarbeiterorientierung. In der umfassenden und repräsentativen Studie konnte gezeigt werden, dass der **finanzielle Unternehmenserfolg zu rund einem Drittel mit Aspekten der Unternehmenskultur erklärt werden kann.**

Und dennoch zeigt die oft zitierte Gallup-Studie zum Mitarbeiter-Engagement seit Beginn der Erhebung im Jahre 2001 stabile Werte auf niedrigem Niveau. Rund zwei Drittel der repräsentativ befragten Mitarbeiter leisten Dienst nach Vorschrift. Weitere 20 Prozent haben überhaupt keine emotionale Bindung zum Unternehmen. Im Gegenteil: sie arbeiten zum Teil aktiv gegen die Interessen des Unternehmens bis hin zur Sabotage.

In ebenso unschöner Regelmäßigkeit identifiziert die Studie Schwächen im Führungsverhalten als wesentliche Ursache für diesen Befund. Den wirtschaftlichen Schaden für ein 500-Mann-Unternehmen beziffert Gallup auf 55.000,- € pro Jahr allein aufgrund höherer Fehlzeiten von Mitarbeitern ohne emotionale Bindung.

Dabei können es sich die Unternehmen immer weniger leisten, die Potentiale ihrer Fachkräfte ungenutzt zu verschwenden:

- Der **Wettbewerb** wird hart bleiben, sich eher verschärfen. Die Anforderungen an die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Führungskraft wird demzufolge ebenfalls steigen.
- Die Auswirkungen der **demographischen Entwicklung** sind bereits heute spürbar. Die zunehmend rarer werdende Spezies qualifizierter Fach- und Führungskräfte werden durch gute Führungsleistung an das Unternehmen gebunden. Führungsqualität wird existenziell wichtig (Studie von Mc Kinsey & Company: „Deutschland 2020 – Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft“).
- Insbesondere junge Fach- und Führungskräfte sind emanzipiert und wollen sich einbringen, wollen mitgestalten. **Partizipation** ist nicht nur in Form von Bürgerbeteiligungen in der Politik ein aktueller Trend. Auch im unternehmerischen Umfeld wird diese Entwicklung an Bedeutung gewinnen. Jüngste Forschungsansätze zur „demokratischen Führung“ zeigen an, wohin die Reise gehen wird (siehe Wegge et. al.: „News forms of management – shared and distributed leadership in organizations“ Journal of Personnel Psychology, Heft 4/ 2010).

Der Führungskultur als wesentlichem Teil der Unternehmenskultur kommt eine Schlüsselrolle zu. Getreu dem Drucker'schen Grundsatz „If you can't measure it, you can't manage it“ wurde unser Führungsbarometer entwickelt. Es zeigt Ihnen Ansatzpunkte zur Entwicklung einer leistungsförderlichen Führungskultur.

„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ - Sind Sie vorbereitet?

In meiner Beratungspraxis höre ich oft Sätze wie diese: „Wir müssen mal wieder was für unsere Führungskräfte tun!“, „Unsere Führungskräfte tun nicht was sie sollen“, „Unsere Führungskräfte denken zu wenig unternehmerisch“.

Auslöser solcher Aussagen sind nicht selten

- konkrete persönliche Erlebnisse der Geschäftsführung und/ oder der Personalleitung von unangemessenem Umgang von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern;
- immer wiederkehrende Beschwerden von Mitarbeitern oder des Betriebsrates über das Verhalten von Führungskräften;

- eine allgemeine Unzufriedenheit der Geschäftsleitung mit der Um- und Durchsetzungsstärke von Führungskräften der unteren Ebenen;
- hohe Kosten durch Fehlzeiten;
- steigende Fluktuation und Kosten für Personalsuche.

Reflexartig wird dann eine Seminarreihe „Mitarbeiterführung“ konzipiert und für teures Geld durchgeführt. Techniken zu allerlei Themen werden verabreicht: Präsentations-, Gesprächs-, Führungs-, Kommunikations- und Wer-weiß-was-noch für Techniken. Und danach bleibt alles beim Alten.

Warum?

Liegt die Ursache des vermeintlichen Führungsproblems bei den Führungskräften der mittleren oder unteren Ebene? Ist es den Führungskräften erlaubt, auch harte Personalentscheidungen zu treffen, oder verstößt das gegen die „Firmenkultur“? Sind die Personalprozesse, wie zum Beispiel Beförderung und Auswahl zur Führungskraft, an der neu formulierten Firmenpolitik ausgerichtet, oder ist an der Basis alles beim Alten geblieben: befördert wird die beste Fachkraft, auch wenn jeder weiß, dass sie „menschlich schwierig“ ist?

Und wenn es doch an der Qualifikation der Führungskräfte liegen sollte? Klassische Führungsseminare adressieren nahezu ausschließlich Wissen und Können – und im Grunde können sie nichts anderes adressieren.

Wenn aber zum Beispiel offensichtliche Minderleistungen von Mitarbeitern von der Führungskraft nicht angesprochen werden, dann ist dies kein Zeichen fehlender Gesprächs“technik“. Es ist eine Frage der verantwortlichen Wahrnehmung der Führungsrolle und keine Frage mangelnden Wissens und Könnens. Hier kommen andere Bestimmungsgrößen für das Führungsverhalten zum Tragen, wie zum Beispiel Motivation, Einstellungen, Glaubenssätze oder das Verantwortungsbewusstsein der Führungskraft.

Aber auch die deutliche Einforderung konsequenter Führung durch die vorgesetzte Führungsebene. Und dies lässt sich eben nicht in einem Führungsseminar aneignen. Hierzu bedarf es anderer Ansätze: auf der Ebene der Organisation können es die Führungsstrukturen und Führungsprozesse sein, die optimiert werden sollen. Auf der Ebene der Führungskraft sind erfahrungsgemäß Maßnahmen, die stärker dem Coaching entlehnt sind, zielführend. Erlerntes Führungsverhalten wird auf diese Weise nachhaltig wirksam; das heißt schlicht, dass es produktiv in Handlung umgesetzt wird.

Typische Fragestellungen lauten:

- Sind die unternehmerischen Ziele klar und in die Organisation kaskadiert? Weiß die einzelne Führungskraft, was ihr Anteil an diesen Zielen ist, welche konkrete Leistung von ihr erwartet wird, **was sie tun soll**?
- Ist die gewünschte Führungskultur, das gewünschte Führungsverhalten, hinreichend klar definiert? Weiß die Führungskraft, **was sie tun darf** – und was nicht?
- Sind entsprechende Personal- und Führungsprozesse etabliert, die diese Verhaltensweisen einfordern und stützen: Personalauswahl bei Einstellung und Beförderung, Vorgesetztenbeurteilung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche? Werden die Ergebnisse der Prozesse genutzt, zum Beispiel bei langfristigen Nachfolgeplanungen?
- Gibt es eine zielführende Feedbackkultur?
- Und nicht zuletzt, vielleicht sogar entscheidend: werden die Mitarbeiter einbezogen? Wie erleben sie Führung im Unternehmen?

Der Lösungsansatz – „Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es“

Auch bei der Führungsqualität gilt der Ansatz von Peter F. Drucker: „If you can't measure it, you can't manage it“.

Um daher beim Thema „Führung“ die notwendige Transparenz und Systematik zu schaffen, hat der Autor in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Michael Lichtlein von der Uni Coburg das Führungsbarometer (100 PersEnt FVI KMU[®]) entwickelt.

Es erhebt systematisch und erstmals ganzheitlich alle wesentlichen Dimensionen der Führungsqualität im Unternehmen (siehe Literaturtipps zu den einzelnen Dimensionen):

- Die Führungskultur mit ihren Werten, Strukturen und Prozessen;
- Die Kompetenzen der Führungskräfte aus der eigenen Sicht (Selbstbild);
- Die erlebte Führung aus der Mitarbeitersicht (Fremdbild).

So schaffen Unternehmen die Basis zur Verbesserung ihrer Führungsstrukturen, ihrer Führungsprozesse und ermitteln den Bedarf an wirklich zielführenden Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung.

Die Führungsqualität im Unternehmen wird von den Führungskräften anhand von 17 Skalen mit insgesamt 206 Items erhoben. Acht der 17 Skalen (in der nachstehenden Tabelle 1 farblich unterlegt)

werden zusätzlich aus der Sicht der Mitarbeiter eingeschätzt. Dies ist von besonderer Bedeutung, hat dieses „Fremdbild“ im Sinne des wahrgenommenen Führungsverhaltens doch maßgeblichen Einfluss auf den Führungserfolg, das heißt auf die Erreichung der gesetzten Organisationsziele.

Die Ergebnisse werden in Form eines Profils für die Führungskräfte und für die Mitarbeiter über alle 17 bzw. 8 Skalen dargestellt.

Dimension	Skalen
Unternehmenskultur	Vertrauen und Respekt
Ziele und Feedback	Zielinhalt
	Zielintensität
	Feedback
Motivation der Führungskraft	Leistungsmotivation
	Führungsmotivation
	Gestaltungsmotivation
Volition der Führungskraft	Fokussierung
	Emotionssteuerung
	Selbstvertrauen und Umsetzungsstärke
	Zielorientierung und Planung
Können der Führungskraft (Führungswissen)	Führungsmethoden
	Motivierungspotential
Wahrgenommenes Führungsverhalten und Wertschätzung	Anerkennung für Leistung und Verhalten
	Information über Entwicklung und Ziele des Unternehmens
	Einfühlungsvermögen bei persönlichen Problemen
	interessante Tätigkeit

Tabelle 1: Dimensionen und Skalen des Führungsbarometers

Selbstverständlich kann die Auswertung bei großen Organisationen auf Organisationseinheiten kaskadiert werden, sofern dem nicht datenschutzrechtliche Gründe, zum Beispiel wegen zu geringer Abteilungsgröße, entgegenstehen. Auf diese Weise werden die Stärken der gesamten Organisation ebenso offenkundig wie Ansatzpunkte für gezielte Verbesserungsmaßnahmen.

Das Unternehmen wird in die Lage versetzt, zielführend und damit kosteneffektiv die erforderlichen Maßnahmen in den einzelnen Organisationseinheiten einzuleiten:

- Schaffung bzw. Verbesserung der Führungsgrundlagen (Werte und Ziele);
- Etablierung der Führungsprozesse (Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche etc.);
- Entwicklung der Führungskräfte.

Zusammenfassung

Das Führungsbarometer generiert eine Vielzahl von Vorteilen, von denen die Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen profitieren:

- sie erhalten eine fundierte, quantitative Datenbasis zur Bewertung der Führungsqualität für das Gesamtunternehmen und für definierte Teilbereiche (Standorte, Filialen, Abteilungen u.ä.).
- Die Darstellung quantitativer Zusammenhänge zwischen Führung und Unternehmensergebnis wird möglich. Dies ist vor allem bei Unternehmen mit mehreren Standorten nützlich (Benchmarking);
- Die Unternehmen sparen Kosten, weil relevante und zielführende Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität eingeleitet werden, und zwar auf der Ebene der Organisation, der Prozesse und/ oder der Führungskräfte.
- Mit Hilfe des Führungsbarometers sind Unternehmen in der Lage, die Wirksamkeit und die erzielten Fortschritte von durchgeführten Maßnahmen im Zeitablauf zu messen.
- Die Mitarbeiter als „Kunden“ der Führungskräfte werden eingebunden: dadurch kann das „Selbstbild“ der Führungskräfte mit dem „Fremdbild“ der Mitarbeiter abgeglichen werden.
- Die Dimensionsprofile als Ergebnisse der Auswertung sind einfach lesbar und hervorragend kommunizierbar. Das Führungsbarometer (100 PersEnt FVI KMU[®]) verhilft damit den abzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen zu maximaler Akzeptanz.
- Die Befragung ist nach wissenschaftlichen Standards entwickelt, unkompliziert und kostengünstig in der Durchführung und hat eine außerordentlich hohe praktische Relevanz.

Sie können den Autor hierzu gerne auch auf der Messe Personal2012 – Süd vom 24.-25.04.2012 in Stuttgart persönlich befragen.

Ihr

Michael Kohlhaas

Weiterführende Literatur zu den Dimensionen der Führungsqualität:

a) Unternehmenskultur

- Bögel, R. (2003). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern (5. Auflage, S. 707 – 720). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences – comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (second edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Sackmann, S. (2007). Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2. Auflage, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

b) Ziele und Feedback

- Bungard, W. & Kohnke, O. (Hrsg.), (2000). Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kleinbeck, U. (2004). Die Wirkung von Zielsetzung auf die Leistung. In: H. Schuler (Hrsg), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung (S. 215 – 237). Göttingen: Hogrefe
- Kohnke, O. (2000): Die Anwendung der Zielsetzungstheorie zur Mitarbeitermotivation und –steuerung. In: W. Bungard & O. Kohnke, (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2000, S. 35-65

c) Motivation der Führungskraft

- Brunstein, J. & Heckhausen, H. (2006). Leistungsmotivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 143– 191). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Schmalt, H.-D., & Heckhausen, H. (2006). Machtmotivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 211 – 234). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Sokolowski, K. & J., Heckhausen, H. (2006). Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 193 – 210). Heidelberg: Springer Medizin Verlag

d) Volition der Führungskraft

- Achtziger, A., Gollwitzer, P.M. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: J. Heckhausen, H. Heckhausen (Herausgeber). Motivation und Handeln (Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 277 – 302). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M. & Weinert, F.E. (Hrsg.). (1987). Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften [Beyond the Rubicon: The will in the behavioral and social sciences]. Berlin: Springer

e) Können der Führungskraft (Führungswissen)

- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). Execution – the discipline of getting things done. New York: Crown Business

f) Wahrgenommenes Führungsverhalten und Wertschätzung

- Stotz, W. (2007). Employee Relationship Management, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH