

FÜHRUNG INTERESSIERT NICHT

Gute Führung ist deutschen Unternehmen eine Herzensangelegenheit. So schien es bislang. Eine Studie der Fachhochschule Osnabrück widerspricht dem. Gute Personalführung steht zwar bei den meisten Unternehmen fest auf der Agenda, konsequent gelebt wird sie jedoch selten. Was zählt ist das operative Ergebnis.

Es kommt doch ein wenig überraschend, was **Carsten Steinert und Dominik Halstrup von der Hochschule Osnabrück** mit ihrer Studie belegen. Schließlich ist Personalführung eines der Top-Themen auf beinahe jedem Kongress und jeder Tagung rund um das HR-Management. Kaum ein Unternehmen, das nicht auf seiner Webseite verkündet, man lege sehr viel Wert auf Führungsstärke, am besten auf allen Ebenen. Dementsprechend sollte Führungskultur in einer Zeit, in der „weiche Faktoren“ wie das Arbeitsklima oder die Mitarbeiterwertschätzung immer entscheidender für die Arbeitgeberattraktivität werden, zu den Kernanliegen von Unternehmensführungen gehören. Steinert, Professor für Personalmanagement, und Halstrup, Professor für Strategisches Management, sind der Frage nachgegangen und haben HR-Vorstände, Personalleiter und Mitarbeiter aus 118 zufällig ausgewählten Unternehmen mit mehr als 400 Beschäftigten zum Stellenwert der Personalführung in ihrem Unternehmen befragt.

Zunächst bestätigt die Studie, dass Führung durchaus von vielen Unternehmen als wichtig propagiert wird. So ist bei 85 Prozent der befragten Unternehmen das Führungsverhalten der Mitarbeiter expliziter Bestandteil von Personalurteilen. Doch scheint es in den meisten Fällen dabei zu bleiben. Denn wenn das operative Ergebnis stimmt, zeigen sich mehr als zwei Drittel der Befragten **tolerant gegenüber vorhandenen Schwächen im Führungsverhalten** der entsprechenden Führungskraft. Deutlicher

wird dies noch mit Blick auf den Stellenwert der Personalführung in Zielvereinbarungen. Dass das operative Ergebnis bei über 90 Prozent der Befragten hier einen hohen bis sehr hohen Stellenwert besitzt, liegt in der Natur der Sache. Dass aber das **Führungsverhalten** mit 45 Prozent und die **Mitarbeiterfluktuation** mit sogar nur 17 Prozent deutlich dahinter zurückfallen, lässt aufhorchen. Auf den Punkt gebracht folgt aus der Studie, dass schlechtes Führungsverhalten in der Mehrheit toleriert wird, wenn die Führungskraft ihre operativen Zielvorgaben erreicht. Gutes Führungsverhalten wird Steinert und Halstrup zufolge hingegen nicht belohnt, worauf die geringe Präsenz der Führungskultur in den Zielvorgaben hindeutet. Es hat also den Anschein, als habe es das Thema gute Personalführung zwar in die Hochglanzbroschüren der Unternehmen geschafft, jedoch nicht in den Arbeitsalltag vieler Manager.

Elfenbeinturm-Mentalität

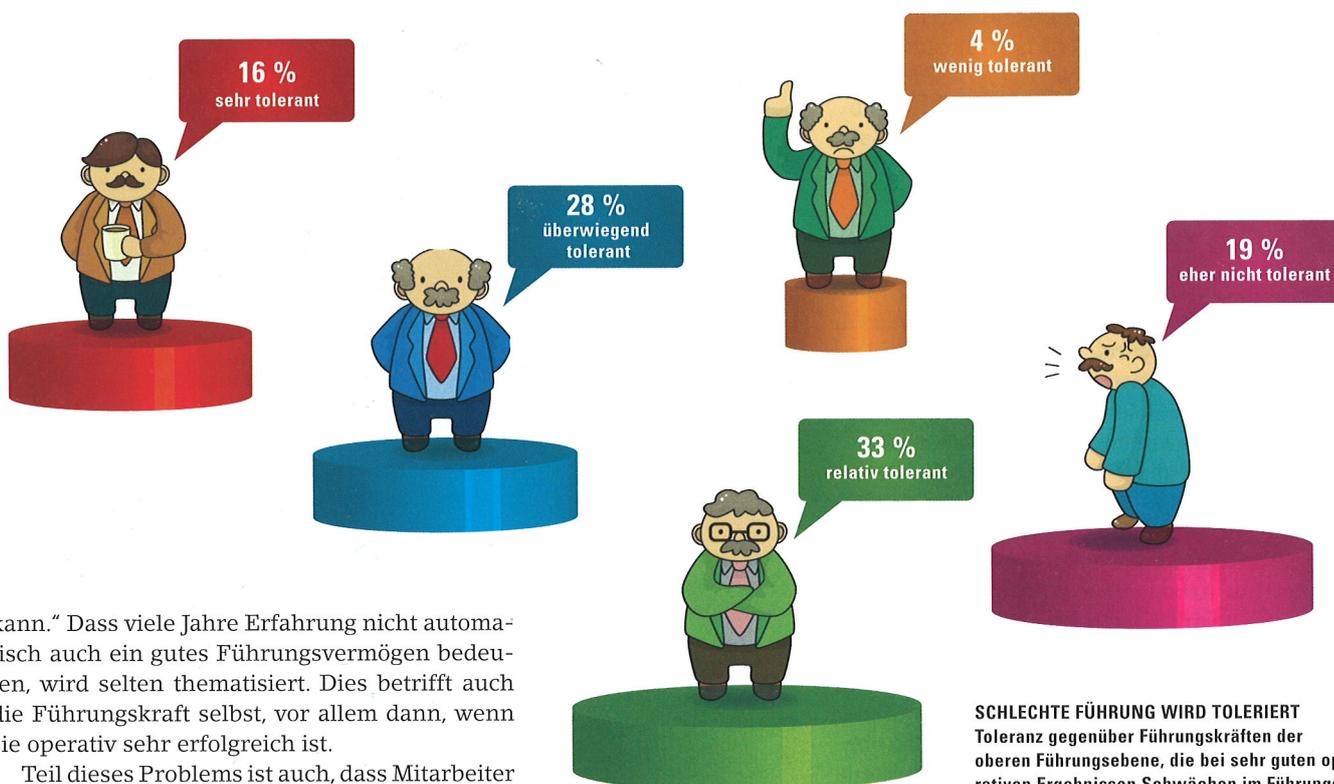
Es ist nicht so, dass Führungskultur überhaupt keine Rolle spielt. Wie Carsten Steinert erklärt, werden die Mechanismen wie beispielsweise das Führungskräfte-Coaching durchaus angenommen, allerdings oft nur bis zur mittleren Managementebene. Darüber hinaus scheint die Bedeutung, die der Personalführung beigemessen wird, immer mehr abzunehmen. Wird jedoch die **Führungskultur** von oben herab nicht gelebt, so ist den Managementebenen darunter nur schwer zu vermitteln, warum sie es dann tun sollten. „Wenn Vorstände und die Geschäftsführung das Thema Führung ausklammern, dann ist es eigentlich nicht verwunderlich, warum die oft vorhandenen Angebote, die Führungskompetenz weiter zu entwickeln, umso seltener wahrgenommen werden, je höher die Führungskräfte kommen“, so Steinert.

Begründet liegt dies, dem Professor zufolge, zum einen in einer gewissen Elfenbeinturm-Mentalität in vielen Unternehmensführungen. Die **Auswirkungen der demografischen Entwicklung** sind in den letzten Jahren, in denen krisenbedingt eher entlassen als eingestellt wurde, bis auf wenige Berufsfelder noch nicht angekommen. Daher ist die Sensibilität für die **Folgen schlechter Personalführung** für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen noch nicht so ausgeprägt. Zum anderen wird die Führungskompetenz in höheren Managementebenen zu selten hinterfragt – sowohl bei den Stellenbesetzungen, als auch von den Führungskräften selbst. So führt Steinert an, dass, wie er sagt, auf höheren Ebenen schnell ein Haken hinter das Thema gemacht wird. „Man geht davon aus, dass, wenn die Leute mehrere Jahre Führungserfahrung besitzen, man sich nicht mehr um dieses Thema kümmern muss und sich auf die fachlichen Kompetenzen konzentrieren



»Gute Führung ist mit guten Ergebnissen gekoppelt.«

Ursula Schütze-Kreilkamp,
Rewe Gruppe



SCHLECHTE FÜHRUNG WIRD TOLERIERT
Toleranz gegenüber Führungskräften der oberen Führungsebene, die bei sehr guten operativen Ergebnissen Schwächen im Führungsverhalten aufweisen (n = 115)
Quelle: Hochschule Osnabrück

kann.“ Dass viele Jahre Erfahrung nicht automatisch auch ein gutes Führungsvermögen bedeuten, wird selten thematisiert. Dies betrifft auch die Führungskraft selbst, vor allem dann, wenn sie operativ sehr erfolgreich ist.

Teil dieses Problems ist auch, dass Mitarbeiter Führungskräfte werden, weil sie gute Fachspezialisten sind. Die folgerichtigen Karrieresprünge bringen dann ebenfalls Führungsverantwortung mit sich. Oft gleicht dies einem Sprung ins kalte Wasser. Fehlt dann die Unterstützung durch entsprechende Programme, fühlen sich die Mitarbeiter allein gelassen und orientieren sich häufig an dem, was sie selbst an Führungsvorbildern erlebt haben.

Diesen Zusammenhang sieht auch **Ursula Schütze-Kreilkamp**, die bei der **Rewe Gruppe die Führungskräfteentwicklung leitet**. Ihrer Erfahrung nach ist mangelnde Motivation nicht das Problem, sondern die Unsicherheit und ab einer gewissen Karrierestufe auch der Erfolgsdruck. „Sie stehen unter so hohem Druck auf hohen Ebenen, da ist wirklich jede Minute ausgefüllt.“ Hinzu kommt, dass es schwierig für viele Manager ist, ihre Defizite einzugestehen, da dies als Zeichen von Schwäche in der Riege der Alphatiere gewertet werden könnte, so Ursula Schütze-Kreilkamp.

Was fehlt ist Zeit

Für bloße Lippenbekenntnisse hält sie die propagierte Führungskultur jedoch nicht. „Was ich mitbekomme, auch im Austausch mit Kollegen aus anderen Großunternehmen, ist, dass Führung wirklich ein Top-Thema ist. Wenn sie damit um die Ecke biegen, wird ihnen der rote Teppich ausgerollt. Wir wissen alle, gute Führung ist in der Regel mit guten Ergebnissen gekoppelt. Das belegen viele Studien.“ Was die Personalmanagerin allerdings bestätigen kann, ist, dass die obersten Führungskräfte selten wirklich gelernt

haben, was gute Führung bedeutet. Sie sind Autodidakten. Auf den unteren Ebenen greifen die Nachwuchsförderprogramme recht gut. Ab der mittleren Ebene steigt die **Beanspruchung durch das Alltagsgeschäft** so stark, dass das Unternehmen schon sehr viel Wert auf die Führungskräfteentwicklung legen muss, damit das Thema nicht untergeht.

Dementsprechend ist es wichtig, dass aus den Führungsbeurteilungen auch Konsequenzen gezogen werden. Jedoch lässt sich das Führungsverhalten selten so exakt bewerten, wie es beim operativen Ergebnis der Fall ist. „Bei der Beurteilung der Entwicklung von Führungskräften gibt es viele Fehlerquellen und Verwässerungsgefahren“, sagt beispielweise **Johannes Skibowski, Leiter der Führungskräfteentwicklung und Personalgewinnung im Vertrieb bei der Schwäbisch Hall AG**. Seiner Erfahrung nach stoßen die Personaler oft trotz fundierten Wissens zur Beurteilung von Führungskompetenzen im betrieblichen Umfeld an Grenzen. „Wenn eine Bewertung von Führungsleistung nicht entlang strategischer Herausforderungen erfolgt, kann jegliches Ergebnis im Vergleich zum wirtschaftlichen Erfolg an Gewicht verlieren“, so Skibowski, der das Ergebnis der Studie nicht überraschend findet. So sollte die Bewertung der Führungskompetenz separat vom operativen Ergebnis an nominell überprüfbare Kennzahlen gebunden werden aus denen sich betriebswirtschaftliche Auswirkungen ableiten lassen. *Sven Pauleweit*



»Führungskompetenz wird zu selten hinterfragt.«

Carsten Steinert,
Hochschule Osnabrück