

Schlechte Führung wird toleriert, Stellenwert der Personalführung in

In vielen Unternehmen gleicht das Thema Führung noch zu häufig einem bloßen Lippenbekenntnis. Nicht selten wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte sogar wissentlich von der Geschäftsleitung

Der echte Dirigent bleibt unsichtbar im Hintergrund, stattdessen versucht ein Frankfurter Apotheker, gut 30 Musiker zu dirigieren. Veranstaltungen wie diese wollen dafür sensibilisieren, dass gute Führung eine Menge Empathie und Fingerspitzengefühl braucht.



wenn die Zahlen stimmen deutschen Unternehmen

geduldet, sofern das operative Ergebnis stimmt. Zu diesem Resultat kommt eine aktuelle Studie der Hochschule Osnabrück zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen.



Mitarbeiter kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte, so hat es Reinhard K. Sprenger einmal formuliert. Aktuelle Studien (z. B. der Gallup Engagement Index 2010) weisen das Führungsverhalten als „zentralen Faktor für den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung“ aus und unterstützen diese Aussage. Glaubt man dem Gallup Engagement Index 2010, dann haben 21 Prozent aller Arbeitnehmer keine emotionale Bindung mehr an ihren aktuellen Arbeitgeber, sie haben also ihre „innere Kündigung“ bereits vollzogen. Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung sind enorm. Sie belaufen sich laut Gallup auf bis zu 125,7 Milliarden Euro jährlich. Zudem zeigt die Gallup-Studie einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Fluktuationsneigung und dem Grad der emotionalen Bindung. So weisen Mitarbeiter mit geringer oder keiner emotionalen Bindung eine deutlich höhere Wechselbereitschaft auf als ihre emotional stark gebundenen Kollegen. Einem Unternehmen mit 2 000 Mitarbeitern können so im Jahr bis zu 2,6 Millionen Euro Fluktuationskosten entstehen.

Können sich Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Zahlen, des demografischen Wandels sowie des bereits aktuell spürbaren Fachkräftemangels schlechte Führung überhaupt noch leisten? Haben sie die Zeichen der Zeit bereits erkannt, und messen sie dem Thema Führung bereits erhöhte Bedeutung bei? Antworten auf diese Fragen zu gewinnen, war das Ziel der Untersuchung zum aktuellen Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen.

Im Rahmen der explorativen Studie wurden zwischen Oktober und November 2010 insgesamt 118 zufällig ausgewählte Unternehmen mit einer Mindestmitarbeiteranzahl von mehr als 400 Personen befragt. Die Branchenzuordnung war dabei wie folgt: Dienstleistung (32 %), Finanzen und Beratung (17 %), Industrie / produzierendes Gewerbe (41 %) sowie Handel (8 %) und sonstige (2 %). Untersucht wurde mittels eines aus insgesamt neun Thesen gene-

DIE AUTOREN



Dr. rer. pol. Carsten Steinert ▶ Professor für Personalmanagement, Hochschule Osnabrück



Dr. rer. pol. Dominik Halstrup ▶ Professor für Strategisches Management, Hochschule Osnabrück

rierten Fragenbogens der Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen. Die Datenerfassung erfolgte im Rahmen von Telefoninterviews mit Entscheidungsträgern aus den jeweiligen Organisationen (HR-Vorstand, Personalleiter oder eine Ebene unterhalb des Personalleiters).

ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

- ▶ Wer Führung ernst nimmt, macht das Führungsverhalten zum Gegenstand von Personalbeurteilungen. Daher wurde im

Rahmen der Studie zunächst überprüft, inwieweit Führungsverhalten im Rahmen von Personalbeurteilungen eine Rolle spielt. Bei über 85 Prozent der befragten Unternehmen ist das Führungsverhalten expliziter Bestandteil von Personalbeurteilungen.

- ▶ Die Toleranz gegenüber Schwächen im Führungsverhalten ist bei mehr als zwei Dritteln aller Befragten recht hoch ausgeprägt, sofern das von den Führungskräften zu verantwortende operative Ergebnis stimmt (vgl. Abb. 1).
- ▶ Der hohe Stellenwert des operativen Ergebnisses gegenüber dem Führungsverhalten wird auch bei der Frage, welche einzelnen Komponenten für die Unternehmen im Rahmen von Zielvereinbarungen eine wichtige Rolle spielen, deutlich. Zielvereinbarungen werden in 95 Prozent aller befragten Organisationen getroffen. Differenziert nach einzelnen Komponenten zeigt sich, dass dem operativen Ergebnis im Durchschnitt mehr als 90 Prozent einen „sehr hohen“ oder „bedeutenden“ Stellenwert beimessen; beim Führungsverhalten sind dies lediglich 45 Prozent. Einen noch geringeren Stellenwert als Komponente in Zielvereinbarungen hat die „Fluktuationsrate“ mit 17 Prozent. Die „Förderung von Mitarbeitern“ hat mit 57 Prozent noch einen vergleichsweise hohen Stellenwert (vgl. Abb. 2).
- ▶ Auch die Frage nach den Hauptgründen für die Trennung von Führungskräften der oberen Führungsebene scheint diesen Trend zu stützen. Für 82 Prozent der hierzu befragten Unternehmen ist schlechtes Führungsverhalten kein Anlass für eine Trennung. Die Hauptgründe für Trennungen werden von fast 50 Prozent in „persönlichen Gründen“ oder in einem „schlechten operativen Ergebnis“ gesehen. Letzteres ist für 42 Prozent Anlass für eine Trennung.
- ▶ Die Bedeutung des Stellenwertes von Führung spiegelt sich schließlich auch im Rahmen einer professionellen Personalauswahl wider. Aus diesem Grund

TOLERANZ GEGENÜBER FÜHRUNGSKRÄFTEN

Führungskräfte der oberen Ebene, die bei sehr guten operativen Ergebnissen Schwächen im Führungsverhalten aufweisen (n = 115)

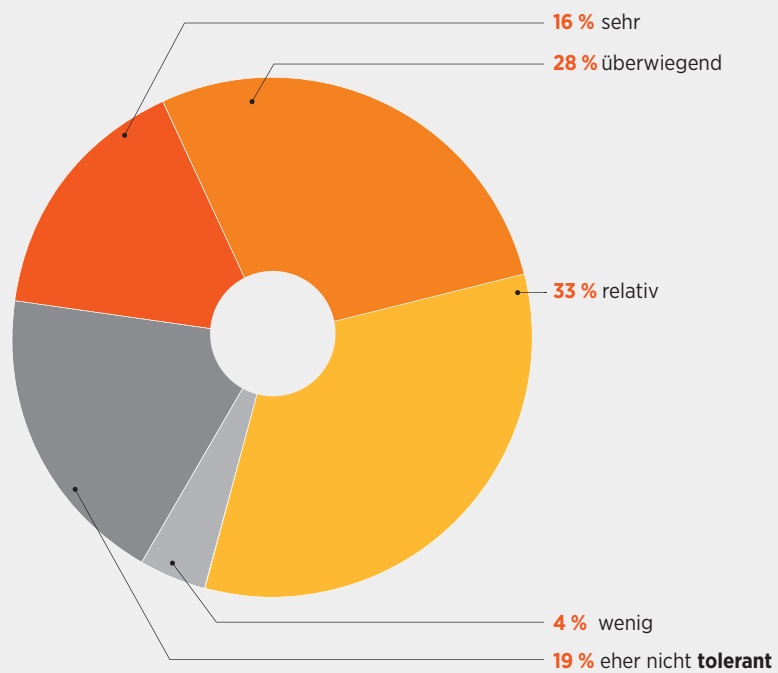


Abb. 1

war auch die Auswahl von Führungskräften Gegenstand der Untersuchung. Es zeigte sich, dass 92 Prozent der befragten Unternehmen über einen standardisierten und transparenten Einstellungsprozess unter Einbindung der Personalabteilung verfügen. Grundsätzlich kommt für die Mehrzahl der Unternehmen dieser Prozess auch bei der Auswahl von Führungskräften zum Einsatz. Es zeigt sich jedoch der Trend, dass die Standardisierung, die Transparenz sowie die Einbindung der Personalabteilung bei der Auswahl von Führungskräften umso mehr abnehmen, je höherrangig die zu besetzende Position ist.

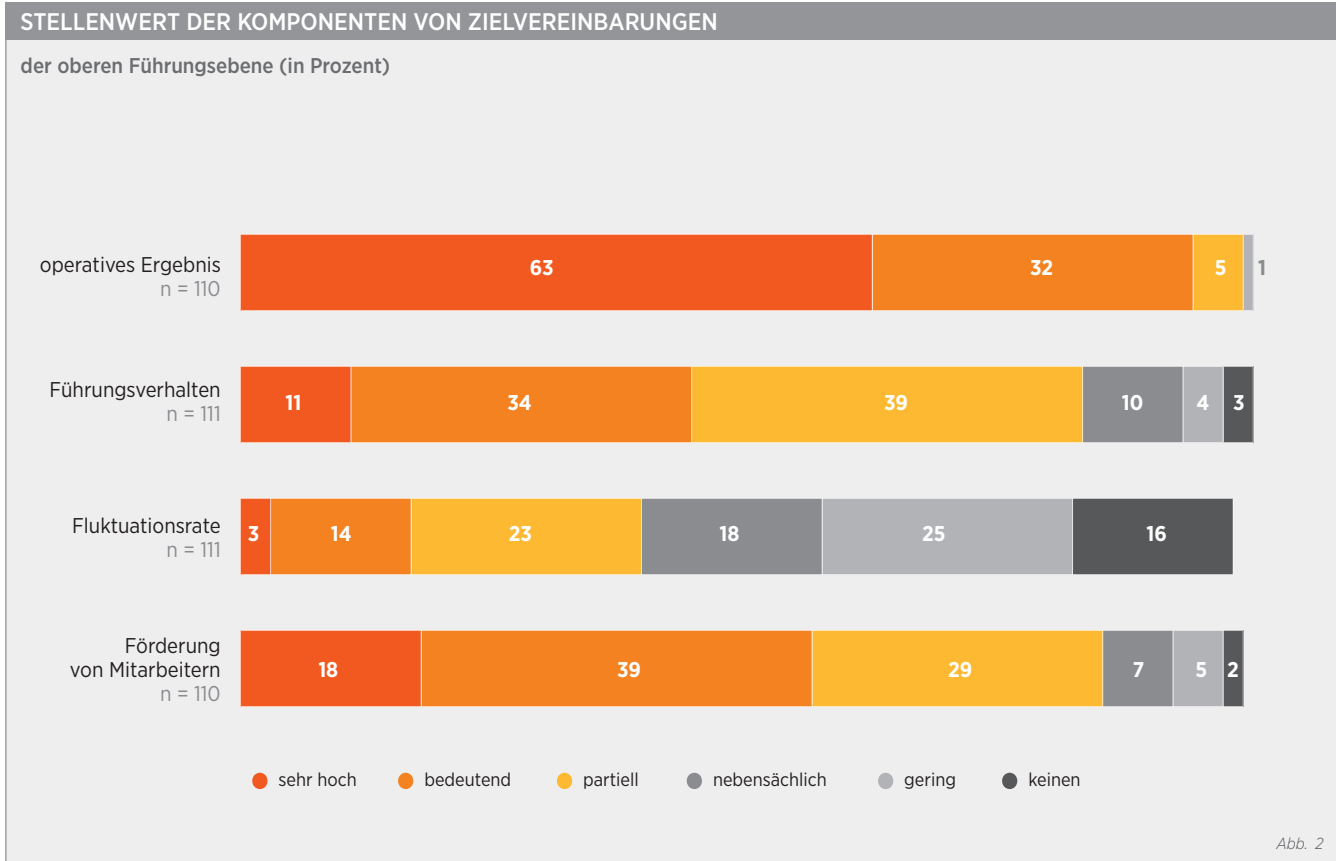
ANALYSE UND KONSEQUENZEN

Ist Führungskultur wichtig für die befragten Unternehmen? Offensichtlich nicht. Die hier gezeigten Ergebnisse verdeutlichen zwei Dinge: Schlechtes Führungsverhalten wird in der Regel nicht sanktioniert, so-

fern und solange das operative Ergebnis stimmt. Gutes Führungsverhalten wird nicht belohnt, was sich daran zeigt, dass das Thema „Führung“ als Komponente von Zielvereinbarungen eine eher untergeordnete Rolle spielt und meist nur partiell berücksichtigt wird. Eine notwendige Führungskultur kann so nicht entstehen.

Es stellt sich daher die Frage nach den möglichen Ursachen für den geringen Stellenwert von Führung, obwohl dieser doch in vielen Selbstdarstellungen als zentraler Wettbewerbsfaktor bekundet wird.

Für die Befunde gibt es eine Reihe möglicher Erklärungen. So ist es denkbar, dass die Bedeutung des Themas Führung zwar immer wieder durch die Personalabteilung propagiert und so sogar in die Personalbeurteilungen eingebunden wird, jedoch der Sinn und die Notwendigkeit durch die Unternehmensleitung nicht gesehen werden. Dadurch ist es Top-Führungskräften auf-



grund ihrer Machtposition vielleicht sogar möglich, sich dieser (unangenehmen) Bewertung völlig zu entziehen. Zudem erscheinen operative Leistungen als Komponenten in Zielvereinbarungen im Allgemeinen als mess- und greifbarer, wohingegen Führungsthemen als schwammig gelten und es daher häufig an Ideen fehlt, wie diese als überprüfbare Ziele formuliert werden können.

Als ein Synonym für die Situation in vielen Unternehmen kann die folgende Anmerkung eines befragten Personalleiters betrachtet werden: „Das Führungsverhalten und die Führungsleistung sind leider kein Gegenstand von Beurteilungen, obwohl wir definiert haben, dass Führung ein zentraler Erfolgsfaktor für unser Unternehmen ist und wir die Leistung von Führungskräften daran messen, ob sie ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen [...], wobei wir die Führungsleistung nicht systematisch bewerten, sondern eher qualitativ und damit sehr subjektiv einschätzen.“

Gerade die höhere Priorisierung des Führungsverhaltens in den Anreizsystemen des Unternehmens würde nicht nur dessen steigenden Stellenwert unterstreichen, sondern auch eine Möglichkeit bieten, gutes Führungsverhalten zu belohnen. Sehr viele Unternehmen beschäftigen sich derzeit mit Talentmanagementsystemen, doch die wenigsten bieten ihren Führungskräften einen Anreiz, Mitarbeiter im Hinblick auf die Besetzung von Schlüsselpositionen weiterzuentwickeln. Als mögliche Komponenten in Zielvereinbarungen eignen sich beispielsweise „die Anzahl der im Unternehmen weiterentwickelten Mitarbeiter“ sowie die Senkung der „Fluktuationsrate“ und „Krankheitsquote“. Zudem könnten auch die Ergebnisse aus regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen in das Anreizsystem einfließen.

Als problematisch wird auch der festgestellte Trend des abnehmenden Standar-

disierungsgrades der Einstellungsprozesse bei Mitarbeitern höherer Hierarchiestufen erachtet. Um die notwendigen Kompetenzen der Bewerber sicherzustellen und den Stellenwert von Führung innerhalb des Unternehmens zu betonen, sollte auch bei der Besetzung höherer Führungspositionen nicht auf standardisierte und transparente Einstellungsprozesse verzichtet werden.

Es geht zweifellos nicht darum, das Führungsverhalten zum Nonplusultra der Mitarbeiterbewertung zu erklären. Jedoch fristet dieses Thema in vielen Unternehmen ein Mauerblümchendasein und muss in seinem Stellenwert deutlich steigen. Zukünftig werden sich die Unternehmen ein schlechtes Verhalten ihrer Führungskräfte gar nicht mehr leisten können, wenn sie vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung nicht Gefahr laufen wollen, ihre besten Mitarbeiter an Wettbewerber zu verlieren. ●