

Führungskultur oft unterentwickelt

Studie der Hochschule untersucht Wertausrichtung in deutschen Unternehmen

Von Almut Hülsmeier

OSNABRÜCK. Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Diese Weisheit macht deutlich, wie wichtig das Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern ist. Trotzdem wird in vielen deutschen Unternehmen Managern eine schlechte Personalführung verliehen, wenn die Zahlen stimmen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Hochschule Osnabrück unter der Leitung des Wirtschaftswissenschaftlers Professor Carsten Steinert.

Er und seine Kollegen befragten leitende Unternehmensmitarbeiter aus den Branchen Industrie/produzierendes Gewerbe, Handel, Dienstleistungen sowie Finanzen und Versicherung zum Thema Führungskultur.

Gerade Topmanager können sich laut der Untersuchung häufig einer Beurteilung ihrer Führungskompetenz entziehen. Während das Führungsverhalten bei Angestellten der unteren und mittleren Ebene in 98 beziehungsweise 93 Prozent aller Fälle Bestandteil von Personalbeurteilungen ist, spielt es bei der Beurteilung von Führungskräften der oberen Hierarchieebene nur in 60 Prozent der Fälle eine Rolle.

Beförderungssystem

Man gehe einfach davon aus, dass Menschen, die seit vielen Jahren eine Leitungsfunktion innehätten, auch eine gute Führungskraft seien, erläutert Steinert. Doch das ist längst nicht immer der Fall, wie Missstände in verschiedenen Unternehmen, etwa bei Thyssen-Krupp, in der Vergangenheit gezeigt haben.

Einen Grund dafür, dass Menschen in Spitzenpositio-



Welchen Stellenwert das Thema Führungskultur in deutschen Unternehmen hat, untersucht Professor Carsten Steinert.

Foto: privat

nen bei der Personalführung versagen, sieht Steinert im Beförderungssystem deutscher Unternehmen. „Befördert wird ein Mitarbeiter mit guten fachlichen Leistungen, in einer Führungsposition warten aber Herausforderungen auf der menschlichen Ebene auf ihn“, beschreibt der Wissenschaftler das Problem. Nicht jeder gute Fachmann ist aber auch eine gute Führungskraft. Doch wer in Deutschland Karriere machen will, dem bleibt meist nur der hierarchische Aufstieg, das heißt, er muss Personalverantwortung übernehmen, auch wenn ihm das gar nicht liegt. Häufig wür-

den Mitarbeiter auch unvorbereitet mit Führungsaufgaben betraut, sagt Steinert. In solchen Situationen orientierten sich unerfahrene Spitzenkräfte aus Unsicherheit am Führungsstil früherer Vorgesetzter.

Lippenbekenntnisse

In Zeiten des Fachkräftemangels erkennen Firmen jedoch zunehmend den Stellenwert einer guten Personalführung. Laut der Osnabrücker Hochschulstudie hat für mehr als 60 Prozent der Befragten das Thema Führungskultur eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Allerdings sei die Diskrepanz zwi-

schen Anspruch und Wirklichkeit in vielen Unternehmen noch sehr groß, berichtet Steinert. Das liege in erster Linie daran, dass die Führungswerte nicht konsequent vorgelebt würden, es bleibe oft bei Lippenbekenntnissen. Ein Beispiel sei, wenn die Geschäftsführung den Mitarbeitern verkünde, dass man sparen müsse, wenige Tage später aber mit einem neuen, teuren Dienstwagen vorfahre.

Problematisch ist laut Steinert auch, dass die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen vor allem auf der mittleren und unteren Führungsebene und bei

Nachwuchskräften stattfindet. Für die oberen Hierarchieebenen gebe es bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen keine Fortbildungsmaßnahmen. Mitglieder von Geschäftsführungen und Vorständen seien oft der Meinung, keine Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich nötig zu haben. Das führe dazu, dass Mitarbeiter der unteren und mittleren Führungsebene zwar hoch motiviert an Programmen zur Führungskultur teilnahmen, aber dann im Unternehmen oft genug das Gegenteil guter Führung erlebten.

Bewusstseinswandel

Allerdings ändere sich das Bewusstsein in den Unternehmen, betont Steinert. „Gute Führungskräfte sind daran interessiert, sich mit ihrem Fremdbild auseinanderzusetzen und zu erfahren, wie sie bei Mitarbeitern wahrgenommen werden“, sagt der Wirtschaftsprofessor. Ursache für diesen Bewusstseinswandel dürfte nicht zuletzt die Erkenntnis sein, dass sich schlechte Führung auch auf das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens niederschlägt. Etwa, wenn Mitarbeiter weniger leisten, weil sie „innerlich gekündigt“ haben oder Reibungsverluste in Abteilungen entstehen.

Gefordert sind laut Steinert in Zukunft vor allem Kontrollgremien wie Aufsichtsräte. Sie müssten darauf achten, dass auch die Mitglieder von Geschäftsführungen und Vorständen eine gute Führungskultur vorlebten.

Mehr Nachrichten und Geschichten vom Osnabrücker Campus in unserem Themenportal www.noz.de/campus