

Führungsverhalten

In Sonntagsreden beschworen, im Alltag vernachlässigt

Qualifizierte Einkäufer sind begehrt. Viele Einkaufsleiter können ein Lied davon singen, wie schwierig es ist, geeignete Kandidaten zu finden. Die Rekrutierung ist jedoch nur das eine – danach gilt es, gute Einkäuferinnen und Einkäufer langfristig an das Unternehmen zu binden. Der Einkaufsleitung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, denn, wie der Berater Reinhard Sprenger einmal treffend bemerkt hat, „Mitarbeiter kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte“. Diese Erkenntnis ist jedoch noch nicht flächendeckend verbreitet, findet Carsten Steinert: „Das Thema Mitarbeiterführung wird in vielen Unternehmen leider stiefmütterlich behandelt“, sagt der Professor für Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück im Gespräch mit „Einkäufer im Markt“.



Carsten Steinert

Steinert und sein Kollege Dominik Halstrup haben im Herbst vergangenen Jahres 118 Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung gefragt, welchen Stellenwert das Thema Führung in den Betrieben hat. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Mehr als zwei Drittel der Befragten tolerieren soziale und kommunikative Defizite bei Führungskräften, sofern das von diesen zu verantwortende operative Ergebnis stimmt. Diese Prioritätensetzung spiegelt sich auch in den Zielvereinbarungen des Führungspersonals wider, in denen die Erreichung des operativen Ergebnisses im Durchschnitt wesentlich stärker gewichtet wird als das Führungsverhalten.

„Unternehmensleitungen legen offenbar keinen großen Wert auf die Führungskompetenz des mittleren Managements. Entscheidend ist, dass die vorgegebenen finanziellen Ergebnisse erreicht werden - egal wie. Schlechte Führung hat in einem solchen Umfeld in der Regel keine Konsequenzen“, beklagt Steinert. Umgekehrt werde gute Führung nur selten belohnt.

Der Betriebswirt sieht nicht in erster Linie die Führungskräfte in der Verantwortung, diese Situation zu ändern: „Warum soll ich mir Mühe geben, meine Mitarbeiter zu führen, wenn das Management signalisiert, dass es keinen großen Wert darauf legt?“, bringt er die Misere auf den Punkt. „Vor-

stand oder Geschäftsführung müssen klar kommunizieren, dass ein gutes Führungsverhalten für sie wichtig ist. Es muss eine echte Führungskultur im Unternehmen geben“, fordert er.

Ein erster Schritt könnten Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit sein, schlägt Steinert vor. Allerdings müsse sich die Unternehmensleitung dann auch die Zeit nehmen, die Ergebnisse zur Kenntnis zu nehmen und gegebenenfalls daraus Konsequenzen zu ziehen. Erst auf dieser Basis könne Führungsverhalten „operationalisiert“ werden, das heißt, Personalbeurteilungssysteme oder Zielvereinbarungen werden so gestaltet, dass gute Mitarbeiterführung belohnt und schlechte bestraft wird.

Wie so etwas aussehen könnte? Die Studie der Hochschule Osnabrück nennt als mögliche Kriterien in Zielvereinbarungen die Anzahl der im Unternehmen weiterentwickelten Mitarbeiter sowie die Senkung der Fluktuationsrate und des Krankenstandes – untrügliche Indikatoren für den Zustand der Führungskultur im Betrieb.

Personalmanagement-Experte Steinert glaubt, dass der von den Finanzmärkten ausgehende Druck, möglichst hohe Renditen zu erwirtschaften, ein Grund für die Vernachlässigung einer Führungskultur sei. „Den starken operativen Druck bekommt natürlich auch das mittlere Management zu spüren. Dort wird dann alles

getan, um das geforderte Ergebnis zu erzielen, auch wenn es auf Kosten der Mitarbeiter geht“, so Steinert. Allerdings gebe es auch Unterschiede: Familienunternehmen dächten oftmals langfristiger als große Aktiengesellschaften und legten größeren Wert auf Führungskompetenz.

Carsten Steinert betont, dass sich Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ins eigene Fleisch schneiden, wenn sie die soziale Kompetenz ihres Führungspersonals nicht förderten. Firmen könnten sich teures Personalmarketing sparen, wenn sie statt dessen verstärkt in die Mitarbeiterbindung investieren würden, ist der Wissenschaftler überzeugt. Und das bedeute nicht unbedingt mehr Gehalt, obwohl natürlich auch die finanzielle Vergütung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter eine wichtige Rolle spiele.

„Wichtiger als mehr Geld ist den meisten Mitarbeitern aber die Wertschätzung ihrer Arbeit, die Anerkennung durch Vorgesetzte. Das ist der stärkste Klebstoff, der sie an das Unternehmen bindet“, erläutert Steinert. Weitere Faktoren, welche die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, seien die ausreichende Ausstattung mit Arbeitsmitteln sowie – speziell für Mitarbeiter, die für Führungspositionen vorgesehen sind – die Übertragung von anspruchsvolleren Aufgaben und Karriereperspektiven.

Mark Krieger