

Fordern, nicht fördern

Eine Studie am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften stellt Chefs in deutschen Unternehmen ein schlechtes Zeugnis aus: Von ihren Mitarbeitern verlangen sie viel, selbst bieten sie wenig.

Text: Christian Sonntag

Von einer modernen Führungskultur sind Deutschlands Unternehmen weit entfernt. Das sagt zumindest der Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologe Prof. Dr. Alexander Cisik. Er hat mit einem studentischen Team im Kurs Human Resource Management im Masterstudiengang Business Management jetzt dazu eine Studie veröffentlicht.

„Führung in Deutschland ist leider immer noch überwiegend traditionell direktiv“, sagt Cisik. „Dieser Befund bietet aber eine Chance für diejenigen Unternehmen, die bereits eine zeitgemäße, integrative Führungskultur haben oder sich engagiert darum bemühen. Die Führungskultur ist ein wesentlicher Faktor der Arbeitgeberattraktivität und entscheidet mit, zu welchem Unternehmen die guten Bewerber gehen und



„Es funktioniert nicht wie beim Fußball, wo häufig der Trainer gehen muss, wenn es schlecht läuft. Die Unternehmen brauchen eine langfristige Strategie.“

ob sie dort längerfristig bleiben.“ An der Umfrage, die online zwischen dem 23. Mai und dem 20. Juni durchgeführt wurde, nahmen 553 Berufstätige aller Unternehmensgrößen, Branchen und Hierarchie-Ebenen teil. 88 Prozent der Befragten

gaben an, dass es ihnen wichtig sei, einen Chef zu haben, der sich nach ihren Vorstellungen verhalte. Nur 33 Prozent sehen jedoch ihre Ansprüche an den Vorgesetzten als erfüllt an.

Die Kritik der Beschäftigten bezieht sich vor allem auf ein Missverhältnis von Fordern und Fördern. Demnach fordern Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern außerordentliches Engagement, das Erreichen anspruchsvoller Ziele und eine permanente Verbesserung der Arbeit –

bieten aber kaum attraktive Perspektiven für deren Zukunft, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und wenig Zeit für die Beschäftigten. Das Führungsverhalten wird in größeren Unternehmen besser bewertet als in mittleren oder kleinen Unternehmen. Überraschend ist, dass zwar fast die Hälfte der Befragten bereits einen Wechsel der Führungskultur in ihrem Unternehmen erlebt hat. Zu einer Verbesserung hat dieser aber nicht geführt. Den Wechsel selbst empfinden viele Mitarbeiter als autoritär; während Ziele wie die Verbesserung des Betriebsergebnisses erreicht werden, bleibt die Mitarbeiterzufriedenheit auf der Strecke.

„Menschen handeln in bestimmten Gewohnheitsmustern, die man nicht ohne weiteres ablegt“, erklärt Cisik. Wer Führungskultur ändern möchte, brauche daher einen langen Atem. Und eine klare Idee davon, wie Führung im Unternehmen aussehen soll. Cisik empfiehlt daher die Entwicklung eines Führungsleitbildes. Nach diesem Leitbild müsse neues Führungs-Personal ausgesucht und bereits vorhandenes gefördert werden. „Es funktioniert nicht wie beim Fußball, wo häufig der Trainer gehen muss, wenn es schlecht läuft. Die Unternehmen brauchen eine langfristige Strategie.“ ■