



Führungskultur

In Eigenregie erneuern

Eine Befragung unter Berufstätigen nennt die wesentlichen Faktoren, die über gelungene Führung entscheiden. Im Vergleich mit anderen Branchen gibt es große Unterschiede.

An einer empirischen Studie zur Führungskultur in Deutschland nahmen 553 Berufstätige teil. Die Online-Befragung im Mai und Juni 2016 erfasste alle Branchen und Unternehmensgrößen sowie verschiedene Hierarchieebenen.

Auch aus dem Bereich Gesundheits- und Sozialwesen (GSW) wurden insgesamt 41 Beschäftigte und Führungskräfte befragt. Zwischen den Arbeitgebern in Kliniken und sozialen Einrichtungen und denen der übrigen Branchen kamen wesentliche Unterschiede zutage.

So fordern die Führungskräfte im Bereich GSW von ihren Mitarbeitern mehr als in den anderen Branchen. Höchstes Engagement gilt als selbstverständlich. Dafür bieten sie aber auch deutlich mehr und versprechen attraktive Perspektiven für die Zukunft. Die Führungskultur im

GSW ist stärker aufgaben- als beziehungsorientiert, aber gleichzeitig auch deutlich integrativer als in den anderen Branchen. Man kann sie als wirkungsvoll-wertschätzend beschreiben.

90 Prozent der Befragten in der Branche, in der es um Betreuung und Versorgung von Menschen geht, wünschen sich ein Führungsverhalten, das ihren persönlichen Erwartungen entspricht. In den anderen Branchen nennen 88 Prozent dies als wünschenswert. Die Befragten im GSW sind also etwas anspruchsvoller als Mitarbeiter in anderen Wirtschaftszweigen. Und sie sind mit dem Erlebten zufriedener. Denn bei 55 Prozent der GSW-Beschäftigten entspricht das Führungsverhalten ihren Erwartungen. In den anderen Branchen sind das nur 33 Prozent. Die Übereinstimmung von Wunsch

Der Autor



Alexander Cisik ist Professor für Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und Berater in Düsseldorf

► alexander.cisik@hs-niederrhein.de

und Wirklichkeit liegt im GSW bei 65 Prozent. In den anderen Branchen beträgt dieser Wert nur 52 Prozent.

Beständigkeit in der gelebten Firmenkultur können heutzutage weder Führungskräfte noch Mitarbeiter erwarten. Insgesamt haben 76 Prozent der Befragten im Gesundheits- und Sozialbereich bereits eine Veränderung der Führungskultur erlebt. In den anderen Branchen sind es 73 Prozent. Ergo ändert sich im GSW die Führungskultur etwas häufiger. Wesentlichster Anlass für Veränderungen war – wie in den anderen Branchen auch – zumeist ein personeller Wechsel an der Spitze des Trägers oder der Einrichtung und Institution. Damit einher gingen dann ebenso zumeist betriebswirtschaftliche Gründe wie die Optimierung der Arbeitsprozesse und eine angestrebte Verbesserung des Betriebsergebnisses. Weiche Faktoren wie die Schaffung einer zeitgemäßen Werteorientierung oder der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern spielten für die Veränderung kaum eine Rolle.

Führungskraft bestimmt Riten

Im Unterschied zu allen anderen Branchen ist man im GSW bei der Veränderung der Führungskultur weniger revolutionär, aber dafür etwas autoritärer und chaotischer vorgegangen. Das mag daran liegen, dass stärker in Eigenregie agiert wurde. Und das mit hohem Tempo: Die Veränderung hat im Gesundheits- und Sozialbereich in 65 Prozent der Fälle bis zu 2,5 Jahre gedauert, in den übrigen Branchen haben das in dieser Zeit lediglich 55 Prozent der Unternehmen geschafft. Im Bereich des GSW gehen die Dinge also etwas schneller als in den sonstigen Branchen. Vor allem die Einstellung neuer und die Entlassung alter Führungskräfte brachten veränderte Regeln und Riten mit sich. Dagegen spielte die Entwicklung von Führungskräften keine nennenswerte Rolle in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Die angestrebten, vornehmlich betriebswirtschaftlichen Ziele wurden im Veränderungszeitraum insgesamt eher erreicht als in anderen Wirtschaftszweigen – allerdings im Detail und langfristig nicht wirklich überzeugend. Und so müssen sich die Beschäftigten auf weitere Veränderungsrounden einstellen. ■