

MANAGEMENT

Alte Hierarchien trotzen Zeitgeist

Von Wolfgang Schmitz | 3. November 2016 | Ausgabe 44

Zwei Studien, ein Ergebnis: Von einer zeitgemäßen Führungskultur sind Deutschlands Unternehmen weit entfernt.



Foto: panthermedia/Andres Rodriguez

Anpacken dürfen die Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen, die wichtigen Entscheidungen bleiben dem Top-Management vorbehalten.

Flache Hierarchien, demokratische Unternehmen, Kompetenz statt Status. Sind das alles Worthülsen? Eindeutig Ja! „Die Hierarchie innerhalb einer Organisation bleibt wichtig, sie wird jedoch immer öfter durch informelle Netzwerke aufgeweicht“, heißt es in einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. „Es ist überraschend, wie deutlich klassische Organisationsstrukturen und Hierarchien nach wie vor den deutschen Arbeitsalltag bestimmen“, meint Akademiemitarbeiterin Ilga Vossen. „Die Unternehmen sind zwar in Ansätzen dabei, Führung zu demokratisieren, aber eine richtige Beteiligung der Mitarbeiter ist noch keine Selbstverständlichkeit.“

Die Strukturen in den Unternehmen sind laut Studie meist immer noch festgebacken, Denken und Handeln der Verantwortlichen aber flexibler. Denn 66 % der befragten Fach- und Führungskräfte sind der Ansicht, in einem sehr hierarchisch geprägten Unternehmen zu arbeiten. Andererseits sagen 70 % der Studienteilnehmer, dass ihr Vorgesetzter sich gar nicht oder nur selten auf seine hierarchische Position beruft.

Jeder Zweite meint, dass Einfluss nicht zwangsläufig mit einer Führungsposition korrespondiere. Besonders über interne Netzwerke sei es auch für Mitglieder untergeordneter Unternehmensebenen möglich, auf Entscheidungen einzuwirken, glauben 41 % der Befragten. Generell erachten 99 % zwischenmenschliche Beziehungen als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ für den unternehmerischen Erfolg.

Für nahezu die Hälfte der Befragten sind Entschlüsse Angelegenheit des oberen Managements. Was nicht heißen soll, dass die Art und Weise, wie das oberste Management mit seinen Mitarbeitern umgeht, stets auf Applaus trafe. Mehr als 40 % sehen Defizite, wie im Unternehmen Entscheidungen kommuniziert werden. Nur 17 % geben an, dass die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess eingebunden werden.

Eine „komplizierte Unternehmensstruktur“ ist für viele Studienteilnehmer ein Grund dafür, weshalb sie ihren Arbeitsalltag als zunehmend komplex empfinden. Ähnlich leiden Fach- und Führungskräfte unter der Dynamik von Arbeitsprozessen. 86 % erleben diese in ihrem Unternehmen als stark oder sehr stark. Knapp 60 % geben an, diese entstehe vor allem aufgrund interner Rahmenbedingungen oder würden im eigenen Aufgabenbereich verursacht, hauptsächlich durch Change-Prozesse (19 %) sowie Kosten-, Qualitäts- und Zeitdruck (12 %).

Für die Studie „Führung im Umbruch“ wurden 466 Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen bundesweit befragt.

Eine Studie der Hochschule Niederrhein kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Von einer modernen Führungskultur seien Deutschlands Unternehmen weit entfernt, heißt es. Der Organisationspsychologe Alexander Cisik verweist auf die Bedeutung modernen Managements: „Führung in Deutschland ist leider immer noch überwiegend traditionell direktiv. Dieser Befund bietet aber eine Chance für diejenigen Unternehmen, die 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 ob sie dort längerfristig bleiben.“

An der Umfrage nahmen 553 Berufstätige aller Unternehmensgrößen, Branchen und Hierarchieebenen teil. 88 % der Befragten gaben an, dass es ihnen wichtig sei, einen Chef zu haben, der sich nach ihren Vorstellungen verhalte. Nur 33 % 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 weder attraktive Perspektiven für deren Zukunft noch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und wenig Zeit für die Beschäftigten.

Das Führungsverhalten wird in größeren Unternehmen besser bewertet als in mittleren oder kleinen Unternehmen. Überraschend für die Wissenschaftler der Hochschule Niederrhein ist, dass zwar fast die Hälfte der Befragten bereits einen Wechsel der Führungskultur in ihrem Unternehmen erlebt hat, er aber nicht zu einer gefühlten Verbesserung geführt habe. Während Ziele wie die Verbesserung des Betriebsergebnisses erreicht werden, bleibe die Mitarbeiterzufriedenheit auf der Strecke.

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