



Industrie 4.0 versus Führung 1.0

Wie die Führungskultur in Deutschland nachhaltig verändert werden kann

Tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen der Führungskultur sind in Deutschland schwierig. Zu zementiert erscheint derzeit noch das Fundament traditionell aufgabenorientierter Führung. Versuche, dieses aufzubrechen, blieben bislang weitgehend erfolglos, wie eine Studie zeigt.

Alexander Cisik

FÜHRUNGSKULTUR ist so etwas wie die kollektive Führungspersönlichkeit eines Unternehmens – und damit ebenso stabil und änderungsresistent wie jede individuelle Persönlichkeit auch. Und wer verlässt, zumal als Führungskraft, schon gerne hart erarbeitete und hoch geschätzte Komfortzonen? Dazu bedarf es schon massiver Im-

pulse. Aber selbst dann ist fraglich, ob eine Veränderung nachhaltig gelingen würde. Denn auch die Mitarbeiter sind „Gewohnheitstiere“, die ebenso egoistisch denken wie ökonomisch handeln und sich zumeist mit den Gegebenheiten arrangiert haben. Wenn also aus deren Sicht in bestimmten Abständen immer wieder eine „neue Sau“ in Gestalt anderer Führungspersönlichkeiten und -kulturen „durchs Dorf gejagt wird“, werden Mitarbeiter häufig eher distanziert beobachtend als unmittelbar zustimmend reagieren. Mithin stehen einer Veränderung der Führungskultur zwei sich wechselseitig verstärkende Persönlichkeitsblockaden gegenüber.

Eine erfolgreiche Veränderung der Führungskultur in Deutschland wird davon abhängen, inwieweit Unternehmen Inhalt und Dynamik gesamtgesellschaftlicher

Entwicklungen für sich und ihre Beschäftigten nutzbringend aufnehmen und umsetzen. Im Zeitalter der Industrie 4.0 verändert sich sowohl unsere Arbeit als auch unsere Einstellung dazu. Arbeit ist nicht mehr vorrangig Broterwerb, sondern immer stärker integraler Bestandteil unseres Lebens. Sie soll Spaß machen und Erfüllung bringen, aber natürlich auch wertschöpfend sein.

Effektive Veränderungen brauchen ein Vorgehensmodell

Damit muss die Führungskultur sowohl den Ansprüchen der Beschäftigten als auch denen der Arbeitgeber gerecht werden. Um dies zu realisieren, sollten Unternehmen strukturiert vorgehen:

- Erster Schritt sollte die **Schaffung eines gemeinsamen Führungsverständnisses** sein. Führung braucht zuallererst

INFORMATION & SERVICE

KONTAKT

Prof. Dr. Alexander Cisik
Hochschule Niederrhein
T 02161 186-6344
alexander.cisik@hs-niederrhein.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/3798881

ein gemeinsames Verständnis, das den Führungskräften Orientierung für ihr Denken und Handeln gibt. Derartiges existiert in vielen Unternehmen bereits in Form von *Führungsleitbildern* – allerdings häufig nur auf dem Farbdruck in der Schublade oder im Wechselrahmen an der Wand. Die Kunst besteht darin, die unternehmensspezifischen Werte und Leitsätze durch stetige Präsenz und aktive Anwendung im Unternehmen zu verankern und damit in selbstverständliches alltägliches Tun zu überführen.

- Die **Führungskultur ist aber nur das Bühnenbild guter Führung**. Entscheidend sind die Akteure davor. Deshalb kommt der Identifikation des *tatsächlichen Führungspotenzials* erhebliche Bedeutung zu. Wichtig wäre, bei der Auswahl zukünftiger Führungskräfte geeignete potenzialdiagnostische Instrumente fach- und sachgerecht ein-

zusetzen und dabei sowohl auf Talent als auch auf Motivation zu achten. Denn was nützt es, wenn einer könnte, aber nicht wirklich will. Letztlich determiniert das Wollen das Ausmaß des Wachstums.

- **Führung ist ein stetiger Lernprozess** und erfordert die konsequente Entwicklung einer *umfassenden Führungskompetenz*. Erforderlich sind individuell angepasste Entwicklungskonzepte, in denen geeignete Ansätze und Instrumente (z. B. Selbstlernen, Unterweisung, Coaching, Projektarbeit, Trainings etc.) zu einer integrierten Entwicklungsarchitektur verbunden werden (z. B. mittels maßgeschneiderter Managementprogramme). Ganz wichtig ist in diesem Zusammenhang das Bildungscontrolling: Wir sollten messen, was eine Maßnahme tatsächlich gebracht hat, etwa mit einer *Develop-*

ment Scorecard (mit Kennziffern wie Effektivität, Nachhaltigkeit, Zufriedenheit oder Kosten der Entwicklung).

- Schließlich ist eine **regelmäßige Überprüfung der individuellen Führungsleistung** unerlässlich. Etwa in Form von jährlichen, anonymen, schriftlichen Führungsfeedbacks, in denen die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten anhand klar definierter Kriterien einschätzen. Bezugsrahmen könnte das erwähnte Führungsleitbild sein, womit sich der Kreis schließen würde. Dabei gilt: Die Evaluationsergebnisse müssen Konsequenzen haben. Gute Führung muss sich lohnen, z. B. als eine notwendige Voraussetzung für die weitere berufliche Entwicklung. Schlechte Ergebnisse sollten geahndet werden, vor allem dann, wenn sie massiv sind oder in Serie produziert werden. ■

Wie sieht Führungskultur in Deutschland aus?

Angeregt durch die kontroverse öffentliche Diskussion zur Qualität der Führung in Deutschland stellten sich folgende Fragen:

- **Wie wird derzeit in Deutschland geführt?**
- **Wie bewerten Mitarbeiter/innen das Verhalten ihrer Führungskräfte?**
- **Inwieweit lässt sich die Führungskultur verändern?**

Im Rahmen einer Studie wurden 553 Berufstätige aller Unternehmensgrößen, Branchen und Hierarchieebenen online befragt.

Führung ist überwiegend aufgabenorientiert

Das Führungsverhalten wird mit einem Mittelwert von 3 auf einer Schulnotenskala als lediglich „befriedigend“ wahrgenommen. Dabei zeigt sich ein deutliches Missverhältnis von Anspruchsniveau (Meine Führungskraft fordert von mir höchstes Engagement) und Unterstützungsangebot (Meine Führungskraft bietet mir attraktive Perspektiven für die Zukunft / Meine Führungskraft fördert meine persönliche Entwicklung). Der Führungsstil wird von den Befragten deutlich stärker als aufgabenorientiert denn als beziehungsorientiert empfunden.

Mitarbeitererwartungen an das Führungsverhalten werden kaum erfüllt

88 Prozent der Befragten wünschen sich ein Führungsverhalten, das ihren persönlichen Erwartungen entspricht. Demgegenüber sehen dies aber nur 33 Prozent der Arbeitnehmer erfüllt. Die Übereinstimmung von „Wunsch“ und „Wirklichkeit“ liegt bei lediglich 69 Prozent, was wiederum der Schulnote „befriedigend“ entspricht.

Veränderung der Führungskultur ist schwierig

Insgesamt haben 61 Prozent aller Befragten bereits Veränderungen der Führungskultur erlebt. Häufigster Anlass dafür waren personelle Wechsel im Top-Management (66 Prozent) und eher *harte* Zielsetzungen wie die Verbesserung der Markt-/Wettbewerbsituation, die Optimierung der Arbeitsprozesse oder die Verbesserung des Betriebsergebnisses. *Weiche* Ziele, wie z. B. die Schaffung einer zeitgemäßen Wertorientierung, der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, spielten dabei eine stark untergeordnete Rolle.

Veränderungen der Führungskultur erfolgen für gewöhnlich nach Vorgaben des Top-Managements. Dessen Ansatz ist zumeist radikal und wird durch den personellen Austausch von Führungskräften unterstützt. Die Vorgehensweise ist meist planvoll und beinhaltet klare Ziele und Meilensteine. Der Prozess wird von den Unternehmen mehrheitlich in Eigenregie gestaltet. In mehr als der Hälfte der Fälle nimmt eine Veränderung der Führungskultur bis zu zweieinhalb Jahre in Anspruch. 33 Prozent der Unternehmen benötigen bis zu fünf Jahre, einige wenige aber auch erheblich länger.

Die am häufigsten eingesetzten Maßnahmen sind personeller Art: An erster Stelle steht die Entwicklung von Führungskräften, gefolgt von der Einstellung neuer Führungskräfte, der Formulierung eines Führungsleitbilds und der Entlassung alter Führungskräfte. Eine Bestrafung schlechter Führung oder gar eine Belohnung guter Führung rangieren hingegen am Ende der Maßnahmenliste.

Die angestrebten Ziele der Führungskulturveränderung wurden mit der Schulnote „ausreichend“ bislang recht deutlich verfehlt.