

## **Unternehmens- und Führungskultur – Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben**

Oder besser positiv gewendet: „Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist“ (Victor Hugo).

Das Thema „Qualität der Unternehmensführung“ ist seit einigen Monaten verstärkt in der personalwirtschaftlichen Diskussion. Man kann dafür nur dankbar sein. Überdurchschnittliche Führung führt zu überdurchschnittlichen Ergebnissen. Das ist unbestritten: in einem umfangreichen Forschungsprojekt („Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“; Forschungsprojekt Nr. 18/05 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales) konnte gezeigt werden, dass die einzelnen Aspekte einer partizipativen Führungs- und Unternehmenskultur in Kombination rund 30 Prozent der Unterschiede beim finanziellen Erfolg von Unternehmen erklären können.

Die professionelle Gestaltung einer zeitgemäßen Führungskultur sowie eine regelmäßige Überprüfung des Führungserfolgs werden in absehbarer Zukunft noch aus ganz anderen Gründen **erfolgskritisch**:

- Der **Wettbewerb** wird hart bleiben, sich eher verschärfen. Die Anforderungen an die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Führungskraft werden demzufolge steigen.
- Die **demographische Entwicklung** hat bereits zu einer spürbaren Verknappung des Angebots an qualifizierten Fachkräften geführt, vor allem im MINT-Bereich. Die besten Mitarbeiter werden durch herausragende Führungsleistung an das Unternehmen gebunden. Führungsqualität wird daher existentiell wichtig.
- Insbesondere junge Fachkräfte der sogenannten **Generation Y** sind emanzipiert und wollen sich einbringen, wollen mitgestalten. Partizipation im unternehmerischen Umfeld sichert das Mitarbeiterengagement und wird weiter an Bedeutung gewinnen. Jüngste Forschungsansätze zur demokratischen Führung zeigen an, wohin die Reise gehen wird.

Genau hier setzen unsere Analysetools Führungsfeedback und Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU® an: eine ausgezeichnete Führungskultur wirkt wie ein Leuchtturm für Fach- und Führungskräfte auf der Suche nach persönlichem Erfolg. Sie ist gleichsam Garant für den unternehmerischen Erfolg in der Zukunft, denn eine ausgezeichnete Führungskultur bindet diese Mitarbeiter an Unternehmen. Mittelständische Unternehmen, die hier zu spät dran ist, werden möglicherweise ernsthafte Probleme bei der Umsetzung Ihrer Geschäftspläne bekommen.

### **„Wir müssten mal wieder was für unsere Führungskräfte tun“**

Relativ früh in meiner beratenden Tätigkeit habe ich aufgehört zu zählen, wie oft ich diesen Satz in verschiedenen Variationen gehört habe. Er bringt das diffuse Gefühl bei Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in meiner vorwiegend mittelständisch geprägten Kundenschaft zum Ausdruck. „Uns fehlt irgendwie das Packende“, so brachte es seinerzeit ein Personalleiter auf den Punkt.

Bei der Frage nach der Bedarfsermittlung für Entwicklungsmaßnahmen von Führungskräften stoße ich meist auf nicht viel mehr als auf Fragmente: Einzelfallbeobachtungen, Beschwerden des Betriebsrats, subjektive Einschätzungen, die Top Down gewonnen werden oder – in eher seltenen Fällen – aus der Auswertung von Mitarbeitergesprächen, die Führungskräfte mit den Ihnen unterstellten Führungskräften führen.

In nur ganz wenigen Fällen begegne ich Unternehmen, die ihre Mitarbeiter involvieren. Unternehmen, die bereits eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt haben, bei denen zumindest Teilaspekte von Führung erfasst und in der Folge für die Entwicklung von Führungskräften berücksichtigt wurden.

Auf der Suche nach geeigneten Tools zur Erfassung der Führungsqualität stieß ich seinerzeit auf zahlreiche (Persönlichkeits-)Tests und Mitarbeiterumfragen, die jeweils Ausschnitte und Teilaspekte von Führung berücksichtigen. Die Zielrichtung dieser Instrumente ist jedoch in allen Fällen eine andere gewesen, als sie mir vorschwebte. Auf der Suche nach einem Werkzeug, das die Qualität von Führung erfasst, blieb ich letztlich ohne Ergebnis.

Und so reifte der Entschluss, ein solches Tool selbst zu entwickeln.

### **Das Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU®**

Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist vor dem Hintergrund einer zeitgemäßen, d.h. partizipativen und wertschätzenden Führungskultur bereits ein sichtbarer Ausdruck einer solchen Kultur und war von daher ein Muss bei der Entwicklung des Führungsbarometers. Insofern gibt es Überschneidungen zu klassischen Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, die Teilaspekte von Führung berücksichtigen.

Der Unterschied zu diesen Umfragen (wie zum Beispiel den Dimensionen des Great Place to Work® Modells®) – und dies sind die Alleinstellungsmerkmale des Führungsbarometers 100PersEnt FVI-KMU® - besteht darin, das beim Führungsbarometer zum einen auch Aspekte der Leistungsorientierung des Unternehmens berücksichtigt. Zum anderen werden in Form einer Selbsteinschätzung der Führungskräfte Faktoren wie zum Beispiel die persönliche Umsetzungsstärke erhoben, die für den Führungserfolg relevant sind.

Ziel des Führungsbarometers ist es, alle wesentlichen Aspekte der Führung zu erfassen:

- Ergebnisorientierung,
- Mitarbeiterorientierung und – als verbindendes Element dieser Aspekte -
- Kommunikation, vor allem Information und Feedback.

Dies geschieht erstmals umfassend, in dem diese Aspekte auf allen relevanten Ebenen von Unternehmensführung erhoben werden:

- der Führungskultur mit ihren Werten, Strukturen und Prozessen;
- einer Selbsteinschätzung der Führungskräfte;
- der erlebten Führung aus der Mitarbeitersicht.

Die Einschätzung der Führungsqualität im Unternehmen wird von den Führungskräften anhand von 17 Skalen mit insgesamt 206 Fragen vorgenommen. Acht dieser 17 Skalen mit insgesamt 92 Fragen werden zusätzlich aus der Sicht der Mitarbeiter erhoben. Die Bearbeitungszeit des Fragebogens beträgt ca. 35 Minuten für Führungskräfte bzw. rund 15 Minuten für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

Der online-Fragebogen wird in der Praxis regelmäßig in Kombination mit der Paper-Pencil-Version eingesetzt.

Das Führungsbarometer ähnelt im Grunde einem umfassenden Gesundheitscheck beim Arzt. Man hat dabei nur Vorteile: sind die Werte in Ordnung, kann man getrost sein Verhalten beibehalten. Ist das nicht der Fall, dann ermöglicht erst dieses Wissen, durch entsprechende Verhaltensänderungen eine Verbesserung der Situation einzuleiten. Die Vogel-Strauß-Politik hilft in keinem Fall, weder bei der Gesundheit noch bei der Führungsqualität: das Ignorieren von Verbesserungspotential ist hier wie dort im besten Fall fahrlässig.

### **Zwei Beispiele aus der Praxis**

Zwei Anwendungsbeispiele des Führungsbarometers seien hier vorgestellt, die typische Einsatzmöglichkeiten darstellen.

In einem Unternehmen ging es um die Überarbeitung der Unternehmensstrategie, an dessen Anfang die Nutzung des Führungsbarometers stand.

„Bei den Ergebnissen der „weichen“ Aspekte unserer Führungskultur waren wir richtig stolz. Das ist eine Herausforderung, diese Werte zu halten. Im Hinblick auf die Ergebnisorientierung mussten wir aber erkennen, dass wir Nachholbedarf haben. Bei unserer Strategieentwicklung haben wir deshalb unser Hauptaugenmerk auf die langfristigen Ziele und deren Zuordnung auf die Mitglieder des Führungsteams gelegt“, so Agnes Wallner, Geschäftsführende Gesellschafterin der Dr. Wallner Engineering GmbH.

Bei der Herbert Richter Metallwaren - Apparatebau GmbH & Co. KG steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel bei wesentlichen Führungspositionen vor der Tür. Dies wird mit einem deutlichen Wechsel der Führungskultur einhergehen. In diesem Fall diene das Führungsbarometer dazu, eine solide Entscheidungsgrundlage zu schaffen, um diesen Prozess systematisch vorzubereiten und anzugehen.

„Wir haben eine solche Umfrage zum ersten Mal durchgeführt. Die Mitarbeiter fühlten sich sehr gewertschätzt, dass ihre Meinung zu diesen Themen eingeholt wurde. Auch die Führungskräfte waren von der Befragung und den Ergebnissen des Auswertungsworkshops sehr angetan. Jetzt gilt es, die beschlossenen Maßnahmen konsequent umzusetzen“, so Wolfgang Taafel, kaufmännischer Leiter bei Herbert Richter.

Die Vorbereitung und Durchführung des Führungsbarometers unterscheidet sich grundsätzlich nicht von anderen Befragungen. Wichtig für die Akzeptanz und für eine hohe Teilnahmequote ist die positive Begleitung durch die Führungskräfte und ggfs. durch den Betriebsrat. Entscheidende Voraussetzung dafür ist eine offene Kommunikation über die mit der Befragung verfolgten Ziele. Nur der guten Ordnung halber sei erwähnt, dass die Gewährleistung der Datenschutzvorschriften und der Anonymität ebenfalls unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg von Befragungen sind. Dies ist beim Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU® uneingeschränkt gewährleistet.

Für die Vorbereitung und Durchführung der Befragung, von der Durchführungsentscheidung bis zum Auswertungsworkshop sollten zwei bis drei Monate eingeplant werden.

## **Zusammenfassung**

Das Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU® ist ein Instrument, um die Führung im Mittelstand systematisch, professionell und kostengünstig zu analysieren und in der Folge durch zielführende Maßnahmen zu verbessern. Im Juli 2013 fanden mit gutem Erfolg die ersten Akkreditierungsseminare für Berater, Coaches und Trainer statt, die das Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU® und das 360° Führungsfeedback nutzen möchten.

Die ersten akkreditierten Leadershipexperten sind in einer [Expertendatenbank](#) gelistet, weitere werden im Zuge der durchzuführenden Seminarreihe im Herbst des Jahres folgen.

Ferner ist für das Jahr 2014 die Durchführung eines Wettbewerbs „Bestes Management im Mittelstand“ geplant. Ausgezeichnet werden die Unternehmen, die über eine hervorragende Führungsqualität verfügen und diese Tatsache sich auch in überdurchschnittlichen Unternehmensergebnissen widerspiegelt. Die Ausschreibung zum Wettbewerb erfolgt im Herbst 2013.

Zum Abschluss seien nochmals die wichtigsten Vorteile dargestellt:

#### Die Vorteile für Unternehmen

- Fundierte, quantitative Datenbasis zur Bewertung der Führungsqualität.
- Wertschätzung: die Mitarbeiter werden als „Kunden“ der Führungskräfte einbezogen.
- Abgleich der Einschätzung der Führungsqualität durch die Führungskräfte mit der Einschätzung durch die Mitarbeiter.
- Das Führungsbarometer 100PersEnt FVI-KMU<sup>®</sup> schafft hohe Transparenz und eine hervorragende Kommunikationsgrundlage: dadurch erzielt die Geschäftsleitung maximale Akzeptanz für die einzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen.
- Evaluierung durchgeführter Verbesserungsmaßnahmen im Zeitablauf.
- Kostengünstige Online-Befragung, wissenschaftlich fundiert.

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung

Ihr

Michael Kohlhaas

Service Literaturtipp:

- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences – comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (second edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Sackmann, S. (2007). Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2. Auflage, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). Execution – the discipline of getting things done. New York: Crown Business
- Stotz, W. (2007). Employee Relationship Management, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Hilti, Michael (2007). Werteorientierte Unternehmensführung. In L. Mohn, B. Mohn, W. Weidenfeld & J. Meier (Hrsg.). 2007. Werte – Was die Gesellschaft zusammenhält (S. 199 – 216). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Bruch, Heike & Ghoshal, Sumantra (2006): Entschlossen führen und handeln, Gabler, 2006