

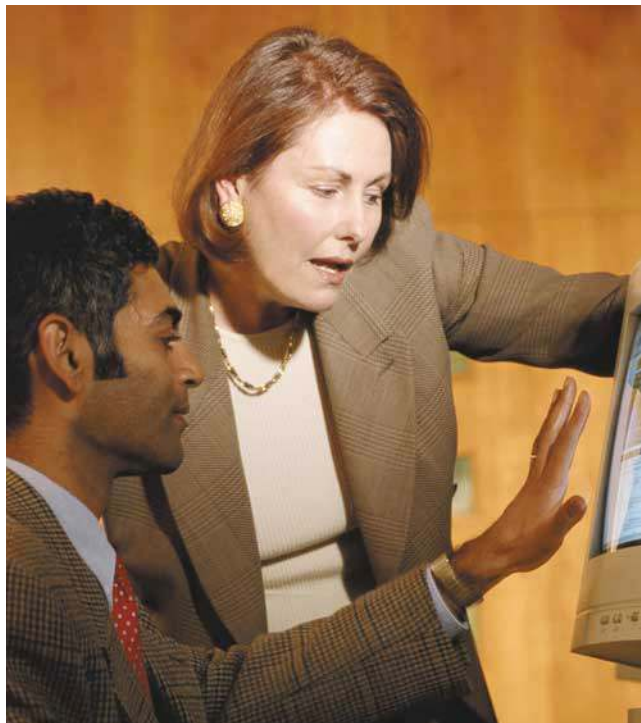
Experten sind sich einig, dass die Führungskultur einen großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nimmt. Irgendetwas läuft offensichtlich im Miteinander von Führenden und Geführten in erfolgreichen Betrieben anders als in weniger erfolgreichen. Was das sein könnte, hat Manuela Dollinger in einer Benchmarking-Studie zum Bereich Führungskultur erforscht.

## Lernen von den Besten: Welche Führungskultur macht wirtschaftlich erfolgreich?

Viele Forscher haben sich schon damit beschäftigt herauszufinden, durch welche Besonderheiten sich eine erfolgreiche Führungskultur auszeichnet. Leider wurde bei den klassischen Führungskultur-Analysen nur das Verhalten der Leitenden im Führungsprozess untersucht. Dahinter steht ein Denkmodell, in dem der Chef an allem schuld ist: an der Motivation seiner Mitarbeiter genauso wie am Gedeih und Verderben des gesamten Unternehmens. Erweckt wurde die Illusion, dass wir nur die „Nieten in Nadelstreifen“ austauschen müssen, damit sich alle Probleme von selbst lösen. Der Einfluss der Führungskraft wurde als determinierend vorausgesetzt, die Mitarbeiter in ihrer Opferrolle entschuldigt.

### Wie Mitarbeiter mit ihren Chefs umgehen

Moderne Führungstheoretiker wie Niklas Luhmann oder Oswald Neuberger haben diesen Annahmen längst widersprochen. Sie gehen von einer systemischen Verbindung zwischen Führenden und Geführten aus: beide befinden sich in einem Netz gegenseitiger Abhängigkeiten. Jeder beeinflusst und wird beeinflusst. Die Auffassung von Führung, die nur von oben nach unten stattfinden kann, ist zwar weit verbreitet, aber trotzdem falsch. Die Grundlage der Macht der Mitarbeiter ist vor allem ihr Experten-Know-how, auf das die Führungskraft bei ihren Entscheidungen angewiesen ist.



Eine gute Atmosphäre zeichnet eine erfolgreiche Führungskultur aus

In einem erfolgreichen Führungsprozess müssen also nicht nur die Leitenden etwas anders beziehungsweise besser machen, sondern auch die Mitarbeiter. Wenn die deutschen Manager im internationalen Vergleich schlecht abschneiden, dann hat das auch etwas damit zu tun, wie die deutschen Mitarbeiter mit ihren Führungskräften umgehen.

Der Beitrag der Mitarbeiter zum Führungserfolg wurde bisher in Führungs-

kultur-Analysen häufig vernachlässigt und weit unterschätzt. Die Studie des Beraterteams Dollinger betritt hier Neuland, indem sie sich in erster Linie auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Geführten konzentriert. Die Kulturunterschiede wurden in Abhängigkeit von den wirtschaftlichen Kennziffern der befragten Unternehmen interpretiert, wie zum Beispiel Umsatz, Gewinn und Personalstand.

## Vier Thesen für erfolgreiche Führungskultur

Die Anzahl der untersuchten Betriebe ist zwar noch nicht ausreichend, um allgemein gültige Schlüsse daraus zu ziehen, aber sie berechtigt durchaus zu folgenden Thesen:

1. In erfolgreichen Unternehmen bringen die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten die Akzeptanz, Wertschätzung und Loyalität entgegen, die sie selbst von ihnen erwarten.
2. In erfolgreichen Unternehmen herrscht ein Klima der Offenheit und die Mitarbeiter teilen ihrem Vorgesetzten auch kritische Meinungen mit.
3. In erfolgreichen Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten nicht ohnmächtig, sondern sie nutzen geschickt ihre Einflussmöglichkeiten nach oben.
4. In erfolgreichen Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter für die Entscheidungen ihres Vorgesetzten mitverantwortlich.

Exemplarisch werden nun die auffälligsten Befragungsergebnisse aus der Kulturanalyse von zwei mittelständischen Unternehmen aus der Metall verarbeitenden Branche (je 800 Mitarbeiter vor drei Jahren) dargestellt.

Während der eine Betrieb in den letzten drei Jahren seinen Umsatz verdreifachen und seine Belegschaft und seinen Gewinn verdoppeln konnte, hatte der andere stagnierende Umsätze, eine geringfügige Gewinnsteigerung und einen Personalabbau von 15 Prozent.

Bei der Analyse der Einstellungen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter der beiden Betriebe im Umgang mit ihren Vorgesetzten zeigten sich tatsächlich unternehmensspezifische Unterschiede in folgenden vier Bereichen:

1. bei der Akzeptanz, Wertschätzung und Loyalität, die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten entgegenbringen,
2. bei der Offenheit und dem gegenseitigen

## AUTORIN



» Führungserfolg kann nur aus einem gelungenen Zusammenspiel von Führenden und Geführten entstehen. «

**Manuela Dollinger**, Diplom-Kauffrau, ist als selbstständige Personaltrainerin tätig. Ihre Schwerpunkte sind Management-Training, Potenzialanalysen, Teamentwicklung und Trainerqualifikation.  
Dollinger & Partner, Baiserstr. 8,  
86899 Landsberg, Tel.: 08246-1295

gen Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Chef.

3. bei der Wahrnehmung von Einflussmöglichkeiten von unten nach oben.
4. bei dem Maß, in dem sich Mitarbeiter für die Entscheidungen ihres Vorgesetzten verantwortlich fühlen.

**(1) Wertschätzung und Akzeptanz von unten nach oben**

Folgende Antworten (in Prozent) erhielten wir auf die Frage: „Wie erfolgreich halten Sie Ihren Vorgesetzten als Führungskraft?“

	Erfolgs- betrieb	Vergleichs- betrieb
Sehr erfolgreich	75	3
Erfolgreich	21	19
Durchschnittlich	3	11
Weniger erfolgreich	1	53
Erfolglos	0	14

Es ist bemerkenswert, wie viele Mitarbeiter wirklich wenig Vertrauen in die Arbeit ihres Vorgesetzten haben. Umgekehrt betonen Mitarbeiter immer wieder, wie wichtig es für sie ist, dass ihr Chef ihnen Vertrauen schenkt. Alle Mitarbeiter wollen gelobt werden, aber nur wenige kommen auf die Idee, dass auch ihrem Chef mal ein anerkennendes Wort gut tun würde.

**(2) Offenheit zwischen unten und oben**

Folgende Antworten (in Prozent) erhielten wir auf die Frage: „Weiß Ihr Vorgesetzter, was Sie wirklich von ihm halten?“

	Erfolgs- betrieb	Vergleichs- betrieb
ja, sicher	31	11
Wahrscheinlich	62	26
eher nicht	6	60
nein, niemals	1	3

Mitarbeiter verweigern häufig ihrem Vorgesetzten ein offenes Feedback. Wie aber sollen Führungskräfte dann führen lernen, wenn der, der am besten weiß, wie er geführt werden möchte, ihm nichts davon sagt. Hier sind Personalentwickler gefordert, zum einen an den Ängsten der Mitarbeiter im Umgang mit ihrem Chef zu arbeiten und zum anderen mit ihnen zu trainieren, ein Feedback zu geben, ohne sich dabei gleich „Feinde fürs Leben“ zu schaffen. In unserer Gesellschaft haben Extremsportarten wie Bungee Jumping Hochkonjunktur, aber den Mut, dem Vorgesetzten ein offenes Feedback zu geben, haben wir anscheinend nicht.

**(3) Wahrgenommener Einfluss von unten nach oben**

Auf die Frage, wie die Mitarbeiter ihren Einfluss auf ihren Vorgesetzten beurteilen, erhielten wir folgende Antworten (in Prozent):

	Erfolgs- betrieb	Vergleichs- betrieb
Ich habe sehr großen Einfluss	34	3
Ich habe großen Einfluss	44	9
Ich habe etwas Einfluss	16	31
Ich habe wenig Einfluss	4	31
Ich habe keinen Einfluss	2	26

Erstaunlich, wie sehr die Mitarbeiter ihre Einflussmöglichkeiten auf ihren Vorgesetzten unterschätzen. Auch hier müssten Trainingsprogramme einsetzen und den Mitarbeitern Möglichkeiten aufzeigen. Denn je mehr Einfluss jemand sieht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er ihn auch wahrnimmt, um seinen Vorgesetzten vor einer falschen Entscheidung zu bewahren.

**(4) Verantwortung der Mitarbeiter für ihren Vorgesetzten**

Auch auf die Frage, ob sich die Mitarbeiter für die Entscheidungen Ihres Vorgesetzten verantwortlich fühlen, ergaben sich folgende unterschiedliche Einschätzungen (Antworten in Prozent):

	Erfolgs- betrieb	Vergleichs- betrieb
ja, sicher	13	8
Überwiegend schon	39	17
eher weniger	31	26
nein gar nicht	17	49

Mitarbeiter wissen manchmal sehr genau, wenn ihr Vorgesetzter eine falsche oder eine schlechte Entscheidung trifft. Wenn es gut geht, dann werden sie ihn darauf hinweisen. Wenn er es jedoch nicht sofort einsieht, dann werden sie keinen weiteren Versuch mehr machen, ihn zu überzeugen. „Der wird schon sehen, was er davon hat“, ist häufig die Einstellung, die vom Ausprobieren alternativer Überzeugungsstrategien abhält. Auch hier könnten Personalentwickler ansetzen und die Mitar-



„In Erfolgsbetrieben haben Mitarbeiter grossen Einfluss auf ihre Vorgesetzte.“

beiter als professionelle Berater oder Coaches für ihren Chef ausbilden.

**Fazit der Benchmarking-Studie**

Die ersten Erfahrungen mit der Analyse des Geführt-Werdens laden dazu ein, bei der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften neue Wege zu gehen. Die Mitarbeiter sind die wichtigsten Lernpartner für die Führungskräfte, denn sie sind hoch qualifiziert, sie sind jeden Tag vor Ort und als Ressource verfügbar. Führen lernen kann man nicht im Schonraum Seminar, sondern nur durch die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern in der realen Situation des Betriebes. Führungserfolg wird deshalb in hohem Maße davon abhängen, wie gut den Mitarbeitern die Führung nach oben gelingt. Auf der anderen Seite wird er aber davon abhängen, wie gut die Führungskräfte die Führung von unten für sich nutzen können.



**LITERATUR**

Die hier auszugsweise zitierte Führungskultur-Analyse und weitere Tipps für Personalentwickler zur Verbesserung der Führungskultur sind in dem neu erschienen Buch der Autorin nachzulesen: Führen in eine(r) Lernkultur – Die Mitarbeiter-Chef-Beziehung als Reciprocal Management, Verlag Vahlen, 1999, herausgegeben in der Reihe Innovatives Personalmanagement von Prof. L. v. Rosenstiel.