

## Newsletter.

### Führung ist unwichtig – Hauptsache die Zahlen stimmen.

02.04.2017

Die absolute Untergrenze schlechter Führung hat vor einiger Zeit das Landesarbeitsgericht Düsseldorf gezogen und festgestellt, dass der Tritt ins Gesäß einer unterstellten Mitarbeiterin auch dann nicht zur betrieblichen Tätigkeit eines Vorgesetzten gehört, wenn er mit der Absicht der Leistungsförderung geschieht (LAG Düsseldorf, Az.: 12 (18) Sa 196/98). Danach bewegen wir uns in einer Grauzone und vieles ist undefiniert und noch toleriert, was eigentlich nicht mehr sein sollte. Dank einer Studie der Hochschule Osnabrück unter 118 Unternehmen mit mindestens 400 Beschäftigten haben wir es nun schwarz auf weiß: Deutsche Unternehmen haben eher selten eine Führungskultur. Der Grund hierfür liegt im geringen Stellenwert der Personalführung im Vergleich zu „harten“ betriebswirtschaftlichen Kriterien, wie dem operativen Ergebnis. Die Kernaussage der Ergebnisse der Studie sollte sehr nachdenklich stimmen: Zwar ist in 85 Prozent der befragten Unternehmen das Führungsverhalten expliziter Bestandteil von Personalbeurteilungen, doch die Toleranz gegenüber schlechtem Führungsverhalten ist sehr hoch. In mehr als zwei Dritteln der Unternehmen wird schlechte Führung toleriert, sofern und solange das operative Ergebnis stimmt. In lediglich vier Prozent der befragten Unternehmen existiert wenig Toleranz gegenüber schlechter Führung bei passendem finanziellem Ergebnis.



Schlechte Führung ist auch nur zu 18 Prozent ein Trennungsgrund von Führungskräften. Schlechte Zahlen hingegen führen in 42 Prozent der Fälle zum Rausschmiss. Erfreuliche 95 Prozent der Befragten treffen Zielvereinbarungen mit ihren Führungskräften. Differenziert man diese jedoch nach einzelnen Komponenten, zeigt sich erneut die Ergebnisdominanz. Diese hat in mehr als 90 Prozent einen „sehr hohen“ oder „bedeutenden“ Stellenwert. Der Vergleichswert beim Führungsverhalten liegt bei nur 45 Prozent. Ein noch geringerer Stellenwert mit 17 Prozent findet sich bei der Fluktuationsrate.



Bleibt die Hoffnung, dass sich das Bild wenigstens sukzessive bei der Einstellung neuer Führungskräfte ändert? Eher weniger, schaut man auf die Studienergebnisse. Zwar hat Führung einen Stellenwert im Rahmen der Personalauswahl und verfügen auch 92 Prozent der Unternehmen über einen von der Personalabteilung gesteuerten standardisierten Einstellungsprozess, der auch bei der Mehrzahl der Einstellungen von Führungskräften zum Einsatz kommt. Wesentlich ist aber die Erkenntnis, dass je höher die Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist, desto weniger die Personalabteilung und ihr Prozess eingebunden werden. Es bleibt also beim Volksmund: Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken.

Zusammenfassend lässt sich sagen,

1. dass schlechtes Führungsverhalten in der Regel nicht sanktioniert wird, sofern und solange das operative Ergebnis stimmt und
2. dass gutes Führungsverhalten nicht belohnt wird. Das zeigt sich daran, dass Führung als Komponente von Zielvereinbarungen eine eher untergeordnete Rolle spielt.



Ändern wir nun den Fokus der Betrachtung und unterstellen, dass gute Führung durchaus eine positive Auswirkung auf das operative Ergebnis hat. Stichworte sind hier geringere Kosten durch sinkende Fluktuation bzw. steigende Mitarbeitereffizienz infolge höherer Motivation. Schaut man sich die Ergebnisse des Gallup Engagement Index 2016 an, sind 70 Prozent der Beschäftigten emotional gering gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Dieser Zustand der inneren Kündigung führt – so Gallup – zu volkswirtschaftlichen Kosten von bis zu 105 Milliarden Euro pro Jahr. Dieser Betrag verteilt sich anteilmäßig auf all die Unternehmen, die schlechte Führung zulassen und damit den Zustand der inneren Kündigung herbeiführen.



Betrachten wir zudem die Fluktuationskosten, jene Personalnebenkosten, die durch den ungeplanten Austritt eines Mitarbeiters verursacht werden. Kosten für Inserate bzw. Headhunting, anteilige Kosten der Personalabteilung und etwaige Kosten für Einstellungsdiagnostik sowie die Opportunitätskosten des Anlernens und die Verluste durch nichtbesetzte Arbeitsplätze. Monetär schwierig zu beurteilen ist der Kompetenzverlust und der kulturelle Kollateralschaden, denn es sind in der Regel die Guten, die kündigen. Wissend, dass die Kosten der Neubesetzung einer Stelle schnell bis zu 1,5 Jahresgehälter betragen können, erstaunt die geringe Bedeutung der Fluktuationsrate in Zielvereinbarungen von nur 17 Prozent sehr. Zumal doch hinlänglich bekannt ist, dass Mitarbeiter i.d.R. nicht das Unternehmen sondern ihren Chef verlassen.



Wie sieht die Bedeutung von Führung in Ihrem Unternehmen aus? Empfinden Sie die Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf tendenziell als falsch und erachten Führung eher als Schönwetterthema, dann sollten wir nicht miteinander sprechen. Glauben Sie jedoch, dass gute Führung ein ganz entscheidender Hebel zur Steigerung Ihrer Performance ist, bin ich an einem Gespräch mit Ihnen sehr interessiert. Sprechen wir darüber, mit welchen Führungsinstrumenten und welcher Führungskultur sich Leistungssteigerungen realisieren lassen. Tauschen wir uns darüber aus, wie Sie die geeigneten Führungskräfte gewinnen und halten sowie deren Arbeit unterstützen können.

Führung macht den Unterschied.

Mehr unter <http://www.weber-advisory.com/fuehrung/> oder im persönlichen Gespräch.

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Fresenius Hochschule sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS  
FÜR WIRTSCHAFTS  
KOMMUNIKATION



GEWINNER

**weber.advisory** ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

## weber.advisory

Black & Decker Straße 17C  
65510 Idstein im Taunus  
Tel +49 (0) 6126-95 971 05  
Mobil +49 (0) 151 240 200 70  
Mail [fw@weber-advisory.com](mailto:fw@weber-advisory.com)  
Web [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)