

WARUM IST FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG WICHTIG?



Der Chef ist einer Studie der Ruhr-Universität Bochum zufolge oftmals in Unternehmen der Unzufriedenheitsfaktor und Kündigungsgrund Nummer 1. Von 3500 befragten Mitarbeitern sind über 56 Prozent mit ihren Vorgesetzten nicht zufrieden. Jeder fünfte Mitarbeiter gibt dem Vorgesetzten die schlechtmöglichste Bewertung.

Dabei hängt die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem Chef nur gering mit der Einschätzung des persönlichen Erfolgs bzw. Unternehmenserfolgs zusammen. Die Arbeitszufriedenheit ist stark abhängig von der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und wird geprägt durch:

- gegenseitigem Vertrauen
- Gespür der Führungskraft für die Stimmung im Team
- angemessenem Delegieren, Koordinieren und Organisieren fachlicher Aufgaben
- Fairness¹

Diese Faktoren werden von Führungskräften häufig vernachlässigt. Dadurch werden etwa 60 Prozent aller Mitarbeiter durch ihren direkten Vorgesetzten demotiviert. Diese Demotivation äußert sich durch folgende Verhaltensweisen seitens der Führungskraft:

- Nicht-Zutrauen / geringe Leistungserwartung
- Missachtung von Kompetenz
- Übertriebene Kontrolle
- Mangelnde Glaubwürdigkeit
- Unsachliche Kritik
- Einsames Entscheiden
- Mangelnder Respekt
- Informationszurückhaltung²

Das Fehlverhalten der Führungskräfte und das damit einhergehende fehlende Engagement der Mitarbeiter führt zu jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten von bis zu 109 Milliarden Euro³.

1) Presseinformation Ruhr-Universität Bochum, Aug. 2009. Bochum.

2) Nach Nerdinger, F. W. (2001). Motivierung. In: H. Schuler (Hg.) Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 349-373. Göttingen: Hogrefe)

3) <http://berkemeyer.net/news/gallup-studie>

WARUM IST FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG WICHTIG?

1. Gründe /Ursachen:

Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern ist abhängig vom

- gegenseitigem Vertrauen
- Gespür der Führungskraft für die Stimmung im Team
- angemessenem Delegieren, Koordinieren und Organisieren fachlicher Aufgaben
- Fairness⁴

Diese Faktoren werden häufig bei Führungskräften außer Acht gelassen. Ein weiterer Aspekt für Führungsfehlerverhalten liegt in der selbstwahrgenommenen Inkompetenz der Führungskraft und mündet in aggressivem Verhalten. Forscher der University of California, Berkeley erforschten dies in vier Studien. Die Studien zeigten, dass oftmals Führungskräfte eine Position besetzen und gleichzeitig die Sorge tragen, ihren neuen Aufgaben nicht adäquat gerecht zu werden. Die selbstwahrgenommene Inkompetenz der Führungskraft führt zu schließlich zur Aggression. Wer seinem gewünschten Selbstbild nicht entspricht, nimmt dies als Bedrohung der eigenen Position wahr und reagiert daraufhin mit aggressivem Verhalten.⁵

2. Auswirkungen auf den Mitarbeiter und das Unternehmen

Das fehlende Engagement von Mitarbeitern führt zu schwacher Mitarbeiter-Bindung an das Unternehmen, Fluktuation, hohen Fehlzeiten sowie geringer Produktivität. Die Gallup Unternehmensberatung errechnete, dass durch diese Folgen einem Unternehmen mit etwa 1000 Mitarbeitern jährliche Zusatzkosten von 485 000 Euro entstehen. Damit gehen volkswirtschaftliche Kosten von bis zu 109 Milliarden Euro pro Jahr einher.⁶

Neben mangelndem Engagement tragen unzufriedene Mitarbeiter erhebliche gesundheitliche Schäden aufgrund schlechter Führung davon. Dies wiesen schwedische Forscher des Karolinska Institut 2009 in einer Studie nach. Die Studie basiert auf Daten von etwa 20.000 Arbeitnehmern in Schweden, Finnland, Deutschland, Polen und Italien. Die Forscher verglichen dabei Stresspegel, Gesundheit, Fehlzeiten und emotionale Ermüdung der Arbeitnehmer hinsichtlich des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Vorgesetzten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass u.a. Angestellte, die unzufrieden mit dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten waren, innerhalb der kommenden 10 Jahre einem 25 Prozent höherem Risiko im Hinblick auf Herzleiden ausgesetzt waren, als solche, die mit ihrem Vorgesetzten zufrieden waren.

Eine Studie des National Institute for Health and Clinical Excellence (NICE) kam zu ähnlichen Ergebnissen. Berufsbezogene psychische Erkrankungen verursachen in Großbritannien etwa 28,3 Mrd. Pfund Kosten pro Jahr. Durch diesen berufsbezogenen Stress, Depressionen und Ängste gehen jährlich ca. 13,7 Mio. Arbeitstage verloren. Als Hauptursache werden dafür schlechte Manager genannt.⁷

4) Presseinformation Ruhr-Universität Bochum, Aug. 2009. Bochum.

5) Fast, N. J. & Chen, S. (2009). When the Boss Feels Inadequate: Power, Incompetence, and Aggression. *Psychological Science* (Vol. 20, pp. 1406-1413).

6) <http://berkemeyer.net/news/gallup-studie>

7) <http://www.nice.org.uk>

WARUM IST FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG WICHTIG?

3. Verbesserungen und Auswirkungen

Zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern schlägt die Gallup Unternehmensberatung als Lösungsansatz eine offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens vor. Häufig reden Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern und auch Kollegen unter sich zu wenig miteinander. Auch das National Institute for Health and Clinical Excellence empfiehlt u. a. eine Unternehmenskultur zu schaffen, welche Partizipation, Fairness und Gleichheit auf der Basis von offener Kommunikation begünstigt. Die NICE-Studie hebt hervor, dass Arbeit unter guten Voraussetzungen positive Aspekte wie Sinn, Stabilität und Freundschaften bewirken kann.

4. Lernkultur in deutschen Unternehmen

2007 führte die Akademie für Führungskräfte eine Befragung unter 360 deutschen Managerinnen und Managern zum Thema Lernkultur in deutschen Unternehmen durch. 67 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass Weiterbildung in deutschen Unternehmen mehr Beachtung geschenkt werden sollte. Jedoch gaben etwa 84 Prozent an, dass bei Weiterbildungen von ihren Vorgesetzten „gut“ bzw. „sehr gut“ unterstützt werden. Der am häufigsten genannte Grund, dass Fortbildungen und das Lernen im Beruf oftmals vermieden wird, sei die mangelnde Zeit.

Die Frage, ob Führung erlernt werden kann, wurde von 83 Prozent mit einem klaren „Ja“ beantwortet. 86 Prozent der Befragten sind sogar der Meinung, dass Führungskräfte in der heutigen Zeit mehr lernen müssen als früher. Dass Führungskräfte das Lernen verlernt haben, gaben 59 Prozent der Befragungsteilnehmer an. Die Akademie der Führungskräfte wollte herausfinden, auf welche Eigenschaften Manager ein besonderes Augenmerk legen sollten. Dabei bewerteten die Befragten „Wahrhaftigkeit und Authentizität“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „Emotionale Intelligenz“ besonders hoch. Somit lagen diese Eigenschaften noch vor fachlichen Kompetenzen auf den ersten drei Plätzen des Rankings.⁸

„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“
Benjamin, Franklin; einer der Gründerväter der Vereinigten Staaten

„Führung ist wie der Schrecken erregende Yeti, dessen Fußabdrücke überall sind, der aber noch nie gesehen wurde.“
Warren Bennis, US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler

„Eine der wichtigsten Aufgaben eines Managers ist es, seine Leute zu motivieren.“
Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist

„Ein Manager arbeitet nur dann gut, wenn seine Kommunikation stimmt.“
Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist

„Ein Manager macht seine eigentliche Arbeit dann, wenn er mit seinen Leuten redet.“
Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist

„Es ist wichtig zu verstehen, daß ein guter Manager - ganz gleich, wie gut er bezahlt sein mag - auf lange Sicht wahrscheinlich weniger kostet als ein schwacher Mann.“
Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist

„Gedichte lernen und Stücke schreiben bildet ein hervorragendes Training für einen Manager, weil er dabei den Wert seiner Worte erlernt. Und dies wiederum hilft ihm, sich verständlich zu machen.“
Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist

8) <http://www.die-akademie.de/servlet/servlet.FileDownload?file=0152000000109rR>