

## Führungskräfte als Nadelöhr!

JOACHIM MÜNCH

■ Die im Laufe der letzten Jahre veröffentlichte Managementliteratur zu Fragen der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ist in ihrer Vielfalt fast unübersehbar geworden. Zu den Schlüsselbegriffen dieser Literatur und der darin präsentierten Management-Konzepte gehören die Unternehmenskultur, die lernende Organisation, das Teamwork und die Kundenorientierung, das Qualitätsmanagement ebenso wie die Sozialkompetenz.

Es gibt mancherlei Anzeichen dafür, dass nicht wenige Unternehmen die von der seriösen Managementliteratur vorgestellten Konzepte nicht wahrnehmen und bewusst oder unbewusst ignorieren, dass andere ihnen im Sinne von Modetrends folgen, andere wiederum eine (fast) irrationale Veränderungshetik in Gang gesetzt und damit bei den Mitarbeitern eine lähmende und demotivierende Unruhe erzeugt haben.

Es scheint so, dass insbesondere die oberen und mittleren Führungskräfte gleichzeitig Verursacher und Betroffene dieser desolaten Situation sind und ihre Betriebe weit entfernt vom Idealbild einer kundenorientierten, innovativen und teamfähigen Organisation sehen.

### Literatur des Autors zum Thema

*Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, Bielefeld 1995*

*Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Qualität – Kosten – Evaluierung – Finanzierung, Berlin 1996 (Hrsg.)*

*Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren. Ein Reader für die Praxis, Hochheim am Main 1997*

*Qualifikationspotentiale entdecken und fördern. Beispiele innovativer Personalentwicklung aus deutschen Unternehmen, Berlin 1997 (Hrsg.)*

*Qualifikation als Standortfaktor – Deutschland, USA und Japan im Vergleich, Hochheim 1999.*

Eine eigene Befragung (Herbst 1998) hat diese Vermutungen im Wesentlichen bestätigt und noch einige andere interessante Ergebnisse zutage gefördert. Befragt wurden Personalentwickler von rund 280 Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen. Dabei wurden insbesondere die Rolle und Einstellungen der Führungskräfte hinterfragt, weil diese bei allen Veränderungsprozessen in Unternehmen eine Schlüsselfunktion einnehmen. Rund 67% der befragten Personalentwickler aus Unternehmen mit mehr als 5 000 Beschäftigten sind der Auffassung, dass die Führungskräfte eher darauf bedacht sind, ihre Position zu sichern, denn den Unternehmenserfolg zu fördern! Damit korrespondiert die Aussage von rund 55% der Befragten, dass in den großen Unternehmen die Führungskräfte eher Veränderungen abblocken denn offen für solche sind. Dazu paßt dann auch die Einschätzung, dass mehr als zwei Drittel der Führungskräfte eher an ihrer ganz persönlichen Karriere interessiert sind und weniger am Wohlbefinden und der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter.

Diese Befragungsergebnisse erklären, warum Unternehmen zwar neue Managementkonzepte in Angriff nehmen, diese aber selten zu einem Erfolg führen. Während die Unternehmen zunehmend von ihren Mitarbeitern nicht nur Fachkompetenz, sondern vor allem auch Sozialkompetenz einfordern, verhalten sich offenbar die weitaus meisten Führungskräfte diametral dazu. Wiederum aus der Sicht der Personalentwickler treffen in den großen Unternehmen mit mehr als 5 000 Beschäftigten, aber auch in den Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten die oberen Führungskräfte eher einsame Entscheidungen und deutlich seltener solche auf der Grundlage kooperativer Entscheidungsprozesse. Rund die Hälfte der Entscheidungsprozesse in den Unternehmen verlaufen eher abrupt und irrational. Obwohl die Entwicklung einer Motivation und Teamwork fördernden Unternehmenskultur bei rund zwei Drittel der Unternehmen als ein wichtiges Anliegen angesehen und Teamwork in den großen Unternehmen mit immerhin 59% „eher wichtig“ genommen wird, wird das Management in den großen Unternehmen zu rund 90% (!) eher als ein „Misstrauensmanagement“ eingeschätzt. Dies ist ein geradezu erschreckender Wert, der in seiner negativen Aussagequalität nur dadurch etwas abgemildert wird, dass die Entwicklung einer Motivation und Teamwork fördernden Unternehmenskultur von zwei Drittel der Unternehmen nach Einschätzung der Personalentwickler als ein eher „wichtiges“ Anliegen angesehen wird.

Das seit einigen Jahren viel diskutierte „lernende Unternehmen“ ist bei den weitaus meisten Unternehmen (mehr als 70%) eher ein frommer Wunsch und eine kaum ernst genommene Vision. Nach Auffassung der Personalentwickler, also der Personen, die sich „hautnah“ mit neuen Management- und Qualifizierungskonzepten befassen, verhält sich in den großen Unternehmen die Mehrheit der von



Veränderungen betroffenen Mitarbeiter eher ablehnend und uninteressiert. Dies ist bei dem Verhalten der meisten Führungskräfte kein Wunder. Überdies befördert die Vernachlässigung kooperativer Problemlösungen und das Vorherrschen des Misstrauensmanagements die Entwicklung individueller Überlebensstrategien in den Unternehmen.

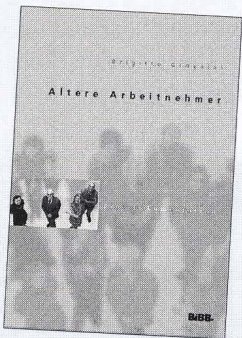
Dass der Stellenwert der Personalentwicklung im Laufe der letzten Jahre gestiegen ist („Personal als unternehmerischer Erfolgsfaktor“), ist eine weithin verbreitete Auffassung, die auch durch die Befragungsergebnisse bestätigt wurde, und zwar über alle Betriebsgrößenklassen hinweg mit mehr als 80%. Ob sich diese verbale Bekundung auch im realen Verhalten der Unternehmen niederschlägt, ist aber zumindest nach Auffassung der Personalentwickler fraglich. Nach ihrer Einschätzung und ihren unmittelbaren Erfahrungen, die sie als für Ausbildung und Weiterbildung Verantwortliche haben, investieren die weitaus meisten Unternehmen in Zeiten nachlassender Betriebsergebnisse weniger in Ausbildung und Weiterbildung. Es gibt mancherlei Hinweise, außerhalb dieser Befragung, dass die Unternehmen bei schlechten Ergebnissen die Mittel für Personalentwicklung überproportional reduzieren. Nur schwer ist ihnen beizubringen, dass sie sich im Sinne einer Zukunftsorientierung antizyklisch verhalten, also in schlechten Zeiten besonderes Gewicht auf die Qualifizierung und Motivierung ihrer Mitarbeiter legen müssten!

### Ältere Arbeitnehmer Eine Dokumentation

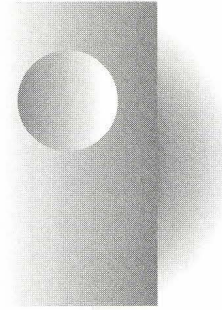
Brigitte Gravalas

1999, Bestell-Nr. 110.368, 577 Seiten,  
Preis 49,50 DM

Der Reader enthält ausgewählte Materialien zur „Altersdiskussion“ und kritische Anmerkungen zum Thema. Die meisten Betriebe stehen umfassenden Qualifikations- und Personalplanungen für die Arbeitnehmergruppe zögerlich gegenüber, obwohl es dazu in der Literatur ermutigende Beispiele gibt. Als Gründe werden vor allem konjunkturelle Erwägungen genannt.



Bestellungen sind zu richten an  
W. Bertelsmann Verlag, PF 10 06 33, 33506 Bielefeld,  
Telefon 0521-911 01-0, Telefax 0521-911 01-79



## Immer weiter@lernen?

FRANK MICHAEL ORTHEY

### Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung Klaus Harney, Stuttgart, Hirzel-Verlag 1998, (weiter@lernen) ISBN 3-7776-0850-5

Da erscheint eine neue Reihe in der berufspädagogischen Literaturszene und wird mit der griffigen Kurzformel für unsere gesellschaftliche Bildungssituation etikettiert: ‚Weiterlernen‘ – und dies verbunden mit dem in einer Zeit globalisierter Datenströme unvermeidlichen ‚@‘. Weiterlernen, ja, das sollen und wollen wir alle. Immerhin sind wir ja Angehörige einer allerorten lauthals proklamierten Lern- oder Wissensgesellschaft. Nahezu alle gesellschaftlichen Problemlagen werden heute mit Lernen angegangen. ‚Lernen‘, das ist die etwas überanstrengte Einredung, der wir nicht immer ganz freiwillig, aber immer öfter begegnen. „Wer aufhört zu lernen, hört auf zu leben.“ Dies plakatierte die Münchner Volkshochschule gerade großformatig an den Werbeflächen der Ausfallstraßen. Und sie offerierte folgerichtig weiter: „Täglich frische Kurse“. Die Welt avanciert zum gut in Szene gesetzten Bildungsproblem. Bildung, insbesondere Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung, wird zum zentralen und attraktiven gesellschaftlichen Kommunikationsmedium. Alle hoffen, dass ihre Selektionsprobleme via Bildung eingelöst werden.

Die Betriebe haben dies schon seit längerem entdeckt. So wurde die betriebliche Weiterbildung seit Ende der 60er-Jahre von einer volkshochschulähnlichen Angebotsstruktur über bedarfsorientierte Bildungskonzepte bis zum heutigen Kompetenz- und Wissensmanagement in einer lernenden Organisation modernisiert. Diese ‚Lernprozesse bei laufendem Betrieb‘ mit dem Begriff der ‚betrieblichen Weiterbildung‘ zu beschreiben, das tun heute kaum noch die