

# Führung – der wesentliche Treiber Ihrer Arbeitgeberattraktivität



**Dr. Felix Kratz**  
Geschäftsführender  
Partner  
BAUMGARTNER & CO.

Hochglanzbroschüren mit einprägsamen Slogans werden erstellt, eine witzige Markenkampagne wird ins Leben gerufen und ein neuer Internetauftritt stellt das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber dar. Von außen erstrahlt das Unternehmen in neuem Glanz. Aber wie sieht es innen wirklich aus?

Die Stimmung ist auf dem Tiefpunkt. Der Übergang vom Senior auf den Junior ist unglücklich gelaufen. Zuletzt fanden mehrere Wechsel in der Geschäftsführungsebene statt. Die obere Führungsmannschaft wird nicht als Team wahrgenommen. Die Marschrichtung des Unternehmens ist den Mitarbeitern nicht wirklich klar. Die Abteilungen bilden „Funktionskammine“. Mitarbeiter fühlen sich nicht richtig informiert. Aufgrund eigener Teilkulturen ziehen Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen nicht an einem Strang. Die Aufzählung ließe sich weiter fortsetzen. Kurz gesagt, es macht eigentlich keinen besonderen Spaß, in dieser Firma zu arbeiten, weil die Führungskultur deutliche Schwachpunkte aufweist. Kein Wunder also, dass am Ende einige hoffnungsvolle Kandidaten das Unternehmen schon nach kurzer Zeit wieder verlassen.

Um das Problem unseres Beispielunternehmens zu lösen, reichen Kommunikations- oder Marketingmaßnahmen allein nicht aus: Es muss konsequent an dem Faktor gearbeitet werden, der

Die professionelle Ansprache und Gewinnung neuer Mitarbeiter kann noch so erfolgreich betrieben werden – wenn die mühsam gewonnenen neuen Kolleginnen und Kollegen auf mangelhafte Führungskompetenzen im Unternehmen stoßen, dann sind diese Investitionen schnell zunichte gemacht.

**„Eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle“**

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit Nachwuchsproblemen will seine Arbeitgeberattraktivität steigern und investiert in Marketingaktivitäten, um seine Zielgruppe zu erreichen:



Quelle: Eigene Graphik (BAUMGARTNER & CO.)

Unternehmen nach innen und außen erfolgreich macht: Führung!

Schwächen bei der Kommunikation von Arbeitgeberattraktivität auszublenden, ist riskant. Eine Grundregel im Marketing lautet, dass das Produkt die Versprechen der Marketingkommunikation auch wirklich erfüllen muss. Heute informieren sich schon über 50 Prozent der Bewerber bei Mitarbeitern über das Zielunternehmen, bevor sie sich dort bewerben. Auf Bewerberplattformen erfahren potentiell Interessierte Details darüber, was sie wirklich erwartet. Entsteht kein attraktives Gesamtbild, bleiben Bewerbungen aus.

## Wie wichtig ist die Qualität von Führung im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität?

Um die Investitionen der Unternehmen in Arbeitgeberattraktivität auch wirklich gewinnbringend in entsprechende Aktivitäten umzusetzen, müssen Unternehmen sich zunächst Gedanken über die Erwartungen und Ansprüche ihrer wichtigen aktuellen und zukünftigen Mitarbeitergruppen machen. Eine Analyse dieser Erwartungen ergibt ein klares Bild: Gute Führung ist heute für alle Zielgruppen wichtig! Eine Investition in dieses Thema lohnt sich also. Dabei in klassische Trainingsmaßnahmen zu investieren greift hier zu kurz.

### Zielgruppen im Fokus

Für eine tiefere Analyse zur „Führung“ und der Frage „für wen und wodurch will das Unternehmen eigentlich in besonderem Maße attraktiv sein?“ hat sich eine gedankliche Aufspaltung in die Zielgruppen

- A: Motivierte Mitarbeiter (intrinsisch) und
- B: Zufriedene, aber nicht sonderlich leistungsorientierte Mitarbeiter – sogenannte Unternehmensbewohner

als hilfreich erwiesen.

In vielen Unternehmen wird die Gruppe B und ihre Größe im Verhältnis zur Gruppe A als Thema eines Veränderungsmanagements angesehen. Die für ein Unternehmen außerordentlich wichtige intrinsisch motivierte Mitarbeitergruppe hat hohe Ansprüche an Führung. Sie will eine inspirierende Vision, eine klare Strategie, anspruchsvolle persönliche Ziele, eine werteprege Kultur des Miteinanders, Offenheit in der Kommunikation, konstruktives Feedback, eine faire Bewertung, Entwicklungsmöglichkeiten. Auffallend ist, dass all diese Faktoren stark von der gelebten Führungskultur, also der Beziehung zum Chef und dem Verhalten der Führungskräfte abhängen. Aspekte wie ein faires marktübliches Gehalt, eine zeitgemäße Gestaltung von Arbeitsplatz oder Gesundheitsmanagement sind für diese Zielgruppe selbstverständliche Hygienefaktoren. Ein gutes Gehalt macht zufrieden. Die Wertschätzung des Chefs motiviert.

Die Unternehmensbewohner setzen andere Prioritäten: Arbeitsplatzsicherheit und -umfeld rücken stärker in den Vordergrund als zum Beispiel das Führen über Ziele oder die Möglichkeit einer hohen variablen Vergütung.

Das Führungssystem muss am Ende beiden Zielgruppen genügen. Das Unternehmen steht vor einer spannenden gestalterischen Frage: Setzen wir bei der Gestaltung unserer Attraktivität stärker auf die „Motivationsaspekte“ oder auf Aspekte, die hauptsächlich die Zufriedenheit der Mitarbeiter adressieren? In vielen Unternehmen beobachten wir, dass diese Frage noch weitgehend ausgeblendet wird. Die Folge sind beispielsweise variable Vergütungssysteme, die am Ende von beiden Zielgruppen als wenig motivierendes Führungsinstrument wahrgenommen werden.

Der Stellenwert von Führung für die Arbeitgeberattraktivität wird noch deutlicher, wenn betrachtet wird, dass sich die Anforderungen an Führung aktuell u. a. durch eine neue



# Führung – der wesentliche Treiber Ihrer Arbeitgeberattraktivität

Arbeitnehmergeneration dramatisch verändern: Die derzeit viel diskutierte Generation Y, die nach 1980 Geborenen, hat völlig neue Anforderungen an ihr Arbeitsumfeld. Unternehmen, wie z. B. Audi, haben dies bereits systematisch analysiert und diese Erkenntnisse für sich genutzt. Diese Generation denkt und arbeitet in Netzwerken. Befehlserteilung vom Vorgesetzten und ein klassisch hierarchisches Gebaren passt ihr weniger ins Bild. Sie hat ein inhaltliches Verständnis von Führung – wer am besten Bescheid weiß, wird gefragt. Wenn der Chef dann klassisch direktiv und nicht werteorientiert führt, womöglich noch unzureichend kommuniziert, müssen wir über Arbeitgeberattraktivität nicht reden: die jungen Mitarbeiter kommen entweder gar nicht oder gehen schnell wieder.

Und die nächsten Veränderungen der Arbeitswelt und Veränderungen von Führung werfen schon ihre Schatten voraus: Industrie 4.0 (das Internet der Dinge) sieht, nach einer aktuellen Studie des Bundesarbeitsministeriums, den Paradigmenwechsel der heutigen Führungskultur in vollem Gange. Eine andere Art der Menschenführung ist nötig. Selbstorganisierte Netzwerke werden andere Führungstypen fordern: Coachend, kooperativ, wertschätzend.

Die Frage für Unternehmen, die auf der Suche nach mehr Attraktivität für ihre Mitarbeiter sind, und nicht selten gleichzeitig auf der Suche nach ihrer künftigen (Leistungs-)Kultur, lautet also: Wie können wir Führung bestmöglich entwickeln?

## Kann man Führung entwickeln?

Die vom Mitarbeiter wahrgenommene Qualität von Führung wird von mehreren Komponenten im Zusammenwirken erzeugt:

- Dem Verhalten der unmittelbaren Führungskraft, z. B. im Mitarbeitergespräch
- Den eingesetzten Führungsinstrumenten, z. B. Zielvereinbarung
- Den Führungs- und Kommunikationsprozessen, z. B. Strategiekommunikation
- Dem Verhalten des Top Managements, z. B. Vorbildrolle beim Leben der Unternehmenswerte.

Tatsächlich spielen noch zahlreiche andere Aspekte eine Rolle, beispielsweise die Tatsache, ob die Führungskräfte einer Ebene sich als Team begreifen und die Kultur der Zusammenarbeit ins Haus weitertragen. Führung und Unternehmenskultur wirken eng zusammen – wir gehen sogar weiter und sagen: Führung prägt maßgeblich die Unternehmenskultur.

Auf der Maßnahmenebene reichen daher die vom Personalbereich organisierten klassischen Führungsschulungen und Trainings zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei Weitem nicht aus. Der Erfolgsfaktor Führung kann nur ganzheitlich angegangen werden. Dafür muss zunächst die Unternehmensleitung für das ehrgeizige Ziel gewonnen werden, Führung als strategisches Thema zu entwickeln. Erfolgreiche Unternehmen, die dieses Thema schon praktisch umsetzen, haben daraus beispielsweise folgendes Teilziel abgeleitet:

**„Mitarbeiter, die nicht führen können, dürfen bei uns künftig nicht führen.“**

Derartige Veränderungen des Führungssystems sind eine komplexe Aufgabe, die im Idealfall einen starken „Rahmen“ hat. In der Praxis zeigt sich schnell, dass dafür der Ansatz von „werteorientierter Führung“ in Unternehmen ein äußerst wirkungsvoller Weg ist. Woran liegt das? Deutschland erlebt derzeit einen Paradigmenwechsel. Werte werden immer wichtiger. Die Deutsche Wertekommission stellte in einer repräsentativen Befragung von Führungskräften aller Branchen jüngst fest: Über 90 Prozent der Führungskräfte schätzen derzeit den Beitrag von Werten zum Unternehmenserfolg als „sehr hoch“ oder „hoch“ ein. Tendenz zunehmend! Wir erleben diese Zustimmung heute bei allen Zielgruppen, nicht nur bei der Generation Y, sondern auch beim Top Management und dem Betriebsrat. Und auch in allen Branchen, der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor.

## Gelebte Werte sind das Fundament einer erfolgreichen Unternehmenskultur und Basis für Arbeitgeberattraktivität

Wie sieht ein Vorgehen zur Umsetzung werteorientierter Führung und Unternehmenskultur aus? Vorstände/Geschäftsführer entwickeln im ersten Schritt eine Vision. Führungskräfte steigen in die Diskussion ein, reflektieren ihre eigene Haltung und ihre Wirkung auf andere und Mitarbeiter bestimmen, in völlig neuen Formaten „spielerisch“, die Werte des Miteinanders und die Fülle ihres Beitrags. Der Erfolg: Nicht nur Führungskräfte werden eingebunden – alle im Haus sind Teil des Transformationsprozesses. Durch begleitende Maßnahmen entsteht dabei eine begeisternde werteorientierte Unternehmenskultur geprägt von einer neuen Führungskultur.

Bleibt abschließend die Frage, warum Unternehmen, z. B. unser eingangs genannter Maschinenbauer, das Thema Führung nicht schon längst ins Zentrum ihrer Attraktivitätssteigerung stellen. Die Antwort formulierte ein Geschäftsführer kürzlich treffend:

**„Das liegt daran, dass die in der Verantwortung des Personalbereiches liegenden Themen wie Gesundheitsmanagement, Vergütung und all die anderen Zufriedenheitsfaktoren scheinbar schneller und einfacher umsetzbar sind als die ‚Wandlung der Führungskultur‘. Und seien wir ehrlich: Weil wir als Entscheider, das Risiko und die Mühe für den Weg zur etwas anderen Führungskultur bislang scheuen.“**

Doch ist das ein Grund, den aussichtsreichen Weg über die Entwicklung von Führung auch in Zukunft nicht zu beschreiten?

## Über den Autor

*Dr. Felix Kratz ist Geschäftsführender Partner der BAUMGARTNER & CO. Unternehmensberatung, die ganzheitlich in den Beratungsfeldern Strategie, HR Management, Organisationsentwicklung, Führung und Change berät.*

