

# Ist Führungsstil in Zahlen messbar?

■ Chefs prägen ihre Mitarbeiter.

■ Manager sollten konstruktiv sein.

**Wien.** (sd) Wie sehr beeinflusst der Führungsstil den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens? Das war das Thema einer Podiumsdiskussion, die von der Philadelphia Management GmbH veranstaltet wurde.

Der Tenor war einhellig: Das Verhalten der Führungskräfte schlägt sich in den betriebswirtschaftlichen Zahlen nieder. Zwar ist ein direkter Zusammenhang nicht messbar, doch ein guter Führungsstil beeinflusst das Engagement der Mitarbeiter. Und das wiederum würde sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Zu diesem Ergebnis kam auch jüngst ein Forschungsprojekt des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, das mehr als

37.000 Mitarbeiter sowie die Manager aus 314 deutschen Unternehmen befragt hatte.

In dem Projekt wurde ein „bedeutsamer und signifikanter Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg“ nachgewiesen. Die Motivation der Angestellten ist dabei umso größer, je mitarbeiterorientierter das Unternehmen ist. In Firmen mit mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur beträgt der Anteil der aktiv engagierten Angestellten laut Studie 45 Prozent. In Unternehmen, die sich wenig um ihre Mitarbeiter kümmern, sind hingegen nur 21 Prozent der Mitarbeiter engagiert.

Eine österreichische Studie des Arbeitsbereichs für verhaltenswissenschaftlich-orientiertes Management an der Wirtschaftsuniversität Wien, in der 80 heimische und deutsche Betriebe untersucht wurden, kam

zu einem ähnlichen Ergebnis. Demnach beeinflusst das Management-Verhalten die Bindung des Mitarbeiters, dessen Identifikation mit dem Unternehmen und die Leistungsbereitschaft.

## Ellbogentechnik versus Anpassung ohne Drive

Was ist nun ein perfekter Führungsstil? Für Marion Maurer, kürzlich noch HR-Direktorin von Xerox Austria, liegt das Geheimnis darin, „andere Menschen zu Höchstleistungen zu motivieren“. Für sie zeichnet sich eine gute Führungsperson durch Empathie und visionäre Ideen aus.

So sieht es auch Erich Cibulka, Gründer der Philadelphia Management GmbH. „Langfristig gesehen ist der konstruktive Stil am nachhaltigsten“, meint er. Konstruktive Manager charakterisieren sich durch den Wunsch zur Selbstverwirklichung, durch Initiati-

ve und Kontaktfreude. Sie hätten einen hohen Leistungsanspruch, würden dafür aber auch viel zurückgeben und ihre Mitarbeiter fördern.

Sehr viel praktiziert wird laut Cibulka allerdings der aggressiv-defensive Führungsstil. Hier geht es um das Durchsetzen eigener Interessen, die Wettbewerbsorientierung und das Streben nach Macht. Problematisch ist für Cibulka die „überschießende Energie“, die aus diesem Verhalten entsteht. Aber auch dem Gegenteil, dem passiv-defensiven Stil, kann er nicht viel abgewinnen. Zwar ist dieses Verhalten, das sich in Anpassung äußert, wichtig für den Zusammenhalt einer Gruppe, doch würde hier der „Drive“ fehlen.

Wie man in den Wald ruft, so hallt es jedenfalls zurück. Das Verhalten des Chefs färbt auf die Mitarbeiter ab, so Cibulka. ■