

Warum gute Führung Sinn macht

Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation

Nico Rose und Michael F. Steger

In einer Studie wurden rund 600 deutsche Arbeitnehmer zur Wahrnehmung ihrer Führungskraft befragt. Es ging um jene Aspekte der Führungsleistung, die das Sinnerleben der Mitarbeitenden stärken (siehe ZOE 4/2017). Drei Jahre später haben die Autoren erneut hingeschaut: Beeinflusst die Führungsqualität die Wechselmotivation?

Es gibt viele geflügelte Worte unter Personalmanagern und Organisationsentwicklern. Eines davon, welches in diversen Variationen kursiert: Menschen kommen wegen des Images zu einem Unternehmen, sie bleiben wegen der Aufgabe – und sie verlassen es wegen ihrer Führungskraft.

Die Aussage ist ein Allgemeinplatz, enthält aber mehr als nur ein Körnchen Wahrheit. Robert Half, eine der größten Personalberatungen weltweit, hat 2019 rund 2.800 Arbeitnehmer in den USA befragen lassen. 49 Prozent der Personen gaben an, in der Vergangenheit mindestens ein Beschäftigungsverhältnis beendet zu haben, weil sie mit der Qualität der Führung unzufrieden waren.

Zudem sollte berücksichtigt werden, dass das Gros der Arbeitnehmer nicht gleich bei der ersten Unstimmigkeit kündigt. Ein solcher Vorgang ist i.d.R. der Kulminationspunkt einer längeren Entwicklung. Vor der faktischen Kündigung kommt meist eine Periode der inneren Kündigung, in der das Arbeitsengagement auf das Niveau «Dienst nach Vorschrift» zurückgefahren wird. Zudem steht misslungene Führung nachweislich im Zusammenhang mit negativen gesundheitlichen Konsequenzen auf Seiten der geführten Personen (Kuoppala et al. 2008). Unternehmen und zugehörige Personen nehmen also bereits Schaden, bevor es zur tatsächlichen Kündigung kommt.

Warum Führungskräfte gutes KAARMA brauchen

Auch wenn die Daten von Robert Half auf der Befragung von US-amerikanischen Arbeitnehmern beruhen: Der Befund für den deutschen Markt dürfte nicht wesentlich anders ausse-

hen. Anlass zu dieser Vermutung gibt eine Untersuchung, die wir im Frühjahr 2016 durchgeführt haben (Rose & Steger 2017): Wir haben rund 600 deutsche Arbeitnehmer aus verschiedenen Branchen und Funktionen zur Wahrnehmung ihrer Führungskraft befragt. Zum Einsatz kam ein Instrument, welches auf Vorarbeiten von Steger (2017) beruht: der KAARMA-Fragebogen. Dieser misst – aus Sicht der Geführten – sechs verschiedenen Führungsqualitäten anhand von 24 Fragen, die im Zusammenhang mit dem Sinnerleben der Mitarbeitenden stehen:

- **Klarheit:** Die Führungskraft hilft dem Mitarbeitenden, die Ziele des Teams oder der Abteilung und der gesamten Organisation zu verstehen.
- **Authentizität:** Die Führungskraft ist in ihrer Rolle angekommen und wird vom Mitarbeitenden als offen und ehrlich wahrgenommen.
- **Aktualisierung:** Die Führungskraft kennt die Motive sowie Stärken des Mitarbeitenden und bemüht sich, den Verantwortungsbereich entsprechend zu gestalten.
- **Respekt:** Die Führungskraft verhält sich dem Mitarbeitenden gegenüber wertschätzend und fördert einen entsprechenden Umgang unter den Kollegen.
- **Mehrwert:** Die Führungskraft zeigt dem Mitarbeitenden auf, wie dessen Arbeitsbeitrag im größeren Zusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens steht.
- **Autonomie:** Die Führungskraft lässt dem Mitarbeitenden Freiraum beim Erreichen der vereinbarten Ziele und mischt sich nur ein, wenn es wirklich nötig ist.

Die Wahrnehmung der Führungsleistung setzten wir in Zusammenhang mit verschiedenen abhängigen Variablen, beispielsweise der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, *aber auch mit der Stärke des Wunsches, den damaligen Arbeitgeber zu verlassen*. Dafür bildeten wir drei Gruppen: unterdurchschnittliche, durchschnittliche und überdurchschnittliche Führungsqualität. Die Ergebnisse dieser Untersuchung:

- Auf einer Skala von 1 bis 7 lag die Arbeitszufriedenheit für die unterdurchschnittlich geführten Personen bei 2,68, für die überdurchschnittlich geführte Fraktion bei 5,69.
- Für die Wechselabsicht lagen die Werte bei 2,66 und 6,24 (hohe Werte signalisieren hier den Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln).
- Das entspricht einen prozentuellen Unterschied von 112 Prozent bzw. 135 Prozent.

Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass es einen deutlichen Zusammenhang gibt zwischen der wahrgenommenen Führungsqualität und dem Wunsch, dem Arbeitgeber Lebewohl zu sagen. Allerdings stellen die Daten nur eine Momentaufnahme dar. Sie beruhen auf einem Querschnittsdesign, welches keine kausalen Schlüsse zulässt. Ergo: Wir konnten damals nicht überprüfen, ob die von ihren Managern frustrierten Arbeitnehmer dem Wunsch nach Veränderung auch Taten folgen ließen. Ebenso wenig kann übrigens aus den Ergebnissen von Robert Half auf einen kausalen Zusammenhang geschlossen werden, denn die Befragten machten ihre Angaben in der Rückschau.

Um einer Antwort auf die Frage der Kausalität näher zu kommen, entschlossen wir uns dazu, die befragten Personen in unserer Stichprobe erneut zu kontaktieren. Wir wollten nachvollziehen, welche Konsequenzen das Führungsverhalten im Jahr 2016 inzwischen hatte. Etwa 80 Prozent der Befragten der Studie aus dem Jahr 2016 hatten signalisiert, dass wir sie erneut befragen können. Allerdings reduzierte sich bei der Befragung in 2019 die Zahl auf 105 Personen. Vor diesem Hintergrund sind die nachfolgenden Ergebnisse zu interpretieren.

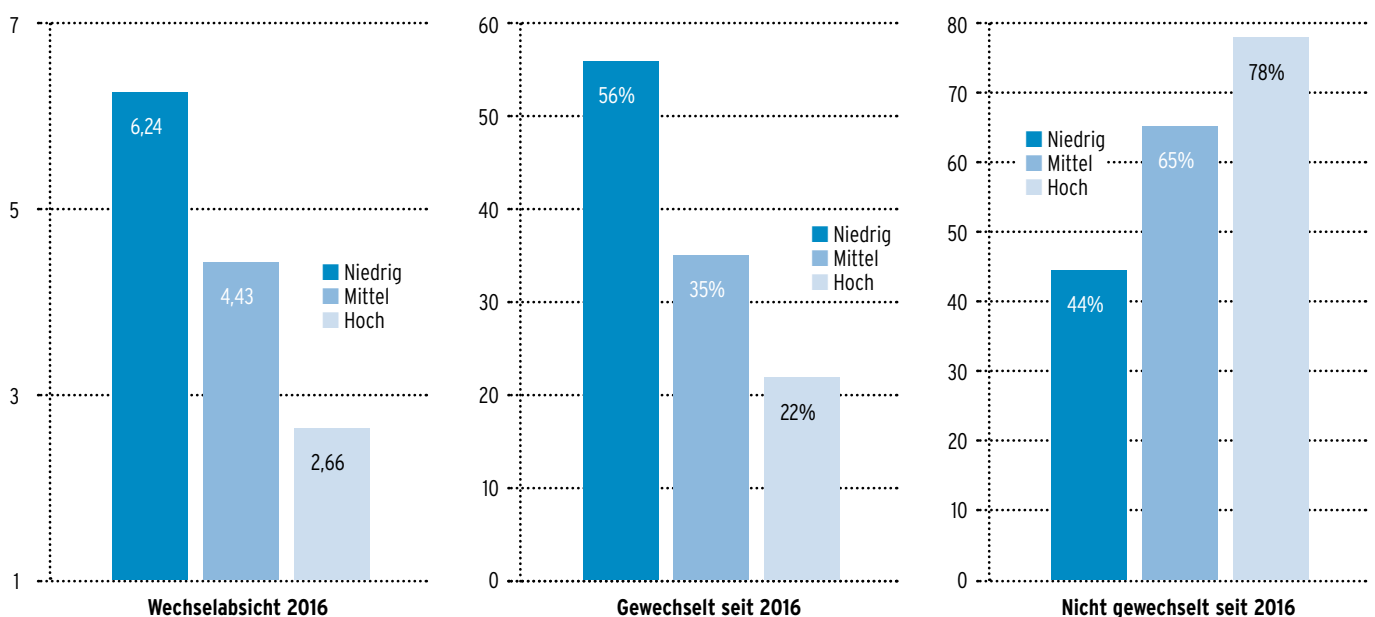
Wir fragten u. a. erneut nach der Wahrnehmung der direkten Führungskraft (KAARMA-Fragebogen) sowie nach diversen abhängigen Variablen wie der Arbeitszufriedenheit. Zusätzlich erhoben wir, wer noch beim gleichen Arbeitgeber wie 2016 tätig ist – und wer in der Zwischenzeit woanders untergekommen war.

Was hat sich zwischen 2016 und 2019 getan?

Von den 105 eindeutig identifizierten Personen arbeiteten zum Zeitpunkt der Folgeerhebung noch 68 beim ursprünglichen Arbeitgeber, 37 hatten das Unternehmen gewechselt. Diese Information setzten wir in Beziehung mit der 2016 erhobenen Führungsqualität, konkret: der Einteilung in unter-, überdurchschnittliche und durchschnittliche Führungsleistung. Somit ergibt sich der Befund, den Sie Abbildung 1 entnehmen können.

Das linke Diagramm zeigt über alle befragten Personen hinweg die Stärke der geäußerten Wechselabsicht in Abhängigkeit von der damaligen Führungssituation (Momentaufnahme 2016). Das mittlere Diagramm zeigt in Abhängigkeit von der

Abbildung 1
Führungsqualität und Wechselabsicht im Zeitverlauf



2016 wahrgenommenen Führungsqualität, wieviel Prozent der Personen seitdem ihren Arbeitgeber gewechselt haben. Das rechte Diagramm zeigt komplementär, wieviel Prozent ihrem Arbeitgeber treu geblieben sind – wiederum basierend auf der damaligen Führungsleistung.

- 78 Prozent jener Personen, die sich 2016 gut geführt fühlten, sind drei Jahre später noch an Bord, nur 22 Prozent haben sich einen neuen Arbeitgeber gesucht.
- Von den Befragten, die ihre Führungskraft 2016 als durchschnittlich gemäß KAARMA eingeschätzt hatten, sind noch 65 Prozent an Bord, 35 Prozent haben das Weite gesucht.
- Von jenen Menschen, die ihrer Führungskraft im Jahr 2016 ein schlechtes Zeugnis ausgestellt hatten, waren zum Zeitpunkt der Folgergebung weniger als Hälfte (44 Prozent) geblieben, während 56 Prozent ihr berufliches Glück mittlerweile woanders suchen.

Nun ist einerseits klar, dass nicht allein die Qualität der Führungskraft darüber entscheidet, ob ein Mensch seinem Arbeitgeber treu bleibt. Manchmal locken trotz guter Führung anderswo attraktivere Aufgaben, eine Beförderung und mehr Gehalt – oder schlicht ein kürzerer Arbeitsweg. Andererseits gibt es Gründe, trotz schlechter Führung in der aktuellen Rolle zu verbleiben, z. B. ein besonders attraktives Gehalt («Schmerzengeld») oder der mit dem Jobwechsel verbundene Aufwand und das wirtschaftliche Risiko (Umzug, neue Probezeit, Wegfall von erworbenen Ansprüchen aus einer betrieblichen Altersvorsorge etc.). Vor diesem Hintergrund sprechen die vorliegenden Daten eine deutliche Sprache. Gute Führung wirkt – schlechte leider auch.

Die Frage der Kausalität

Haben wir ein für alle Mal bewiesen, dass Mitarbeitende ihre Führungskraft verlassen – und nicht das Unternehmen? Leider nein. Wie schon angerissen, gibt es eine Vielzahl von Gründen, die Menschen im Rahmen einer solchen Entscheidung beeinflussen (können). Da wir diese Faktoren nicht gemessen haben, können wir ihre Wirkung naturgemäß weder bestätigen noch ausschließen. Durch das zeitversetzte Untersuchungsdesign können wir jedoch einige alternative Argumente ausklammern, die das Querschnittsdesign unserer ursprünglichen Studie nicht entkräften kann.

Es ist – theoretisch – denkbar, dass die wahrgenommene Führungsqualität im Jahr 2016 nicht Ursache für die Ausprägung der Wechselabsicht war, sondern Folgeerscheinung. Psychologisch betrachtet ist es zumindest vorstellbar, dass Personen, die sowieso wechselwillig sind, die Wahrnehmung der Qualität ihrer Führungskraft vorbewusst nach unten korrigieren, um einen potenziellen inneren Konflikt zu vermeiden. Eine solche Form der umgekehrten Kausalität können wir durch das zeitversetzte Design ausschließen, denn Ereignisse

in der Zukunft können sich nicht kausal auf Ereignisse in der Vergangenheit auswirken. Somit können wir – weiterhin mit einem gerüttelt' Maß an Skepsis – davon sprechen, dass schlechte Führung die Menschen tatsächlich aus ihren Unternehmen treibt.

Würden Sie Ihren Chef einem Freund oder Bekannten empfehlen?

Es gibt einen weiteren Datenpunkt, der diese These stützt: Im Rahmen der 2016er-Studie haben wir die Teilnehmenden gebeten, drei zusätzliche Fragen zu beantworten: Konkret ging es darum, ob die Befragten a) ihren Vorgesetzten, b) ihren Job, und c) ihr Unternehmen an sich einem Freund oder Bekannten empfehlen würden (siehe dazu Rose 2018). Es kam kaum vor, dass die Werte für den Vorgesetzten, den Job und das Unternehmen extrem stark auseinandergingen – doch die Befragten haben bis zu einem gewissen Grad differenziert: Es gibt demnach in der Wahrnehmung der Teilnehmenden gute Jobs (bzw. Vorgesetzte) in weniger guten Unternehmen – und umgekehrt. Diese Abweichungen geben den Raum für eine interessante Fragestellung: Welche der drei Weiterempfehlungsbereitschaften konnte 2016 am besten vorhersagen, ob die Personen 2019 noch im gleichen Unternehmen tätig sein würden?

Zur Klärung haben wir eine schrittweise binär-logistische Regression verwendet, die nahelegt, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft für die Führungskraft signifikant vorhersagt, ob die Befragten zwischen 2016 und 2019 den Arbeitgeber wechseln würden. Die zusätzliche Erklärungskraft der Weiterempfehlungsbereitschaft für den Job bzw. das Unternehmen hat darüber hinaus keinen Erklärungswert. Zumindest für die hier betrachteten Personen kommt der Wahrnehmung der Führungskraft also eine größere Bedeutung zu als der Wahrnehmung der Arbeitsaufgabe oder des Unternehmens. Auch dies stützt somit die These, dass schlechte Führung Menschen das Weite suchen lässt.

Einschränkungen der Studie

Wie bereits angedeutet, kann auch diese Analyse nicht zweifelsfrei belegen, dass schlechte Führungskräfte ihre Mitarbeitenden vergraulen. Sie liefert jedoch wichtige Anhaltspunkte für diese These. Weiterhin sollte beachtet werden, dass uns nur ein kleiner Teil der 2016er-Stichprobe für eine erneute Befragung zur Verfügung stand. Wir müssen davon ausgehen, dass viele Personen, die ihren Arbeitsplatz gewechselt haben, nicht mehr erreichbar waren, weil sich mit dem Arbeitgeber auch die Mailadresse verändert hat bzw. wir keine private E-Mail-Adresse zur Verfügung hatten. Inwieweit dies die Ergebnisse beeinflusst, können wir nicht konkret abschätzen. Schließlich sollte beachtet werden, dass es sich bei den Teilnehmenden um eine hochqualifizierte Stichprobe mit mindestens einem Bachelor-Abschluss handelt: Die Bereitschaft,

sich bei Unzufriedenheit einen neuen Arbeitgeber zu suchen, könnte hier stärker ausgeprägt sein ist als in der allgemeinen Bevölkerung.

Ausblick

Wenn ein Mensch einen Arbeitgeber (im Frust) verlässt, entstehen dem Unternehmen verschiedene Kosten. Einige davon sind eindeutig messbar, andere liegen unter der Oberfläche. Wie das Wirtschaftsmagazin CAPITAL (2019) berichtet, können schon bis zum Punkt der Vertragsunterzeichnung bis zu 150 Prozent des zukünftigen Jahresgehalts als Kosten anfallen. Zu den direkten Aufwänden zählen:

- Mit der Kündigung verbundene Kosten (administrativer Aufwand, im Falle des Falles Gerichtskosten, Abfindungen usw.).
- Kosten für die Nachbesetzung der Stelle (Employer Branding, Personalmarketing, Headhunter, Diagnostik, Prozesskosten usw.).
- Kosten für das Onboarding des neuen Stelleninhabers (Ausstattung des Mitarbeitenden, Einarbeitung, Schulungen usw.).

Zusätzlich können dem Unternehmen eine Vielzahl von indirekten Rückgängen der Produktivität entstehen, die schwerer zu erfassen sind, doch bei näherer Betrachtung mit einiger Wahrscheinlichkeit noch stärker zu Buche schlagen (Dess & Shaw 2001):

- Rückgang der Produktivität, wenn eine Stelle zu lange unbesetzt bleibt.
- Niedrigere Produktivität, bis der neue Stelleninhaber das fachliche Leistungsniveau des Vorgängers erreicht.
- Abfluss des Wissens und der Erfahrung des früheren Stelleninhabers.
- (Zer-)Störung von erfolgskritischen internen und externen Netzwerken.
- «Atmosphärische Störungen» bei der weiteren Belegschaft: Das freiwillige Ausscheiden von Kollegen geht oft mit Gerüchten und Mutmaßungen einher.

Bei ganzheitlicher Betrachtung ist somit davon auszugehen, dass die freiwillige Kündigung eines guten Mitarbeitenden ein Unternehmen das Vielfache des zugehörigen Jahresgehalts kosten kann. Trotzdem findet dieses Phänomen in den Top-Führungsetagen nach wie vor zu wenig Beachtung.

Umso mehr fällt ins Gewicht, wenn Unternehmen Leistungsträger ziehen lassen müssen – aufgrund von Problemen, die bis zu einem gewissen Grad vermeidbar sind. Führungsqualität lässt sich verbessern, durch gute Diagnostik und transparente Feedbackprozesse, durch Training sowie durch begleitendes Coaching. Solche Maßnahmen kosten viel Geld – aber doch nur einen Bruchteil dessen, was an Schaden entsteht, wenn das Kind erst in den Brunnen gefallen ist.



Prof. Dr. Nico Rose

Professor für Wirtschaftspsychologie, International School of Management (ISM), Dortmund

Kontakt:
hello@nicorose.de



Prof. Dr. Michael F. Steger

Director Center for Meaning and Purpose, Colorado State University, Fort Collins, USA

Kontakt:
michael.f.steger@colostate.edu

Literatur

- **Capital (2019).** Missmanagement: So teuer ist eine Kündigung. <https://www.capital.de/karriere/kuendigung-sieben-gruende-fuer-ein-klaerendes-gespraech>
- **Dess, G. G. & Shaw, J. D. (2001).** Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), S. 446–456.
- **Robert Half (2019).** Half Of Workers Surveyed Have Quit Due To A Bad Boss. <http://rh-us.mediaroom.com/2019-10-08-Half-Of-Workers-Surveyed-Have-Quit-Due-To-A-Bad-Boss>
- **Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008).** Leadership, job well-being, and health effects - a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), S. 904–915.
- **Rose, N. (2018).** Führungsqualität mit nur einer Frage messen. *Personalwirtschaft*, 1, S. 64–65.
- **Rose, N. & Steger, M. F. (2017).** Führung, die Sinn macht: Manager brauchen gutes KAARMA. *OrganisationsEntwicklung*, 4, S. 41–45.
- **Steger, M. F. (2017).** Creating Meaning and Purpose at Work, in L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (S. 60–81). Wiley Blackwell.