

# Kennt die Personalabteilung die gelebte Führungskultur?



Beim Thema »Zukunft der Führung« – dem Schwerpunkt im vorliegenden Heft der zfo – wird meist an Aspekte gedacht, wie die Gestaltung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung oder aber an die Führung des Unternehmens insgesamt. Nur wenig beachtet wird häufig die Frage, wie denn überhaupt geeignetes Führungspersonal für das Unternehmen gewonnen werden kann. Dies ist auch eine Frage der Rekrutierung qualifizierten Führungskräfte-nachwuchses. Nicht zuletzt der immer wieder propagierte »War for Talents« darf jedoch nicht dazu führen, dass man quasi »blind« vermeintlich qualifiziertes Führungskräftepotenzial rekrutiert, unabhängig davon, ob es tatsächlich zum Unternehmen passt. Vielfach ist zu beobachten, dass gerade im Personalmanagement nur die reine Papierform zählt. Dies insbesondere dann, wenn in einem ersten Schritt die Rekrutierung weitgehend losgelöst von den operativen Abteilungen stattfindet.

Doch wieso ist das vielfach so? Personalmanager stehen zumeist am Anfang des Prozesses der Rekrutierung und besitzen hier eine nicht unbedeutende Selektionsfunktion. Sie prüfen nicht nur, ob die formalen Anforderungen erfüllt sind, sondern gehen vielfach schon einen Schritt weiter und prüfen, welcher Kandidat möglicherweise auch zum Unternehmen und damit zu der gelebten Führungs- und Unternehmenskultur passt.

Eine Führungs- und Unternehmenskultur ist, in ihren vielfältigen Einflussnahmen auf den Ablauf und die Gestaltung der im Unternehmen sich vollziehenden Prozesse, auf das »Gelebtwerden« durch die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter und Führungskräfte angewiesen. Nur dann kann sie auch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Entsprechend sind Personalmanager auch

bemüht, diejenigen Bewerber auszuwählen, deren Verhaltensweisen und Einstellungen der Führungs- und Unternehmenskultur nicht zuwider laufen.

Gerade das »Gelebtwerden« einer Führungs- und Unternehmenskultur spielt sich jedoch zu allererst in den operativen Bereichen ab. Im operativen Alltag des Unternehmensgeschehens entfaltet diese Kultur ihre spezifische Wirkung. Leider findet das Personalmanagement hier trotz aller Bemühungen oftmals nur schwer einen Zugang. Dies insbesondere auch deshalb, da ein Personalwechsel von operativen Bereichen hin zur Personalabteilung aus den unterschiedlichsten Gründen heraus höchst selten erfolgt. Vor diesem Hintergrund sollte tunlichst darauf geachtet werden, dass die operativen Einheiten möglichst frühzeitig, nach Möglichkeit von Anfang an, am Selektionsprozess beteiligt sind, denn schließlich soll nicht die »Chemie« zwischen dem »Personaler« und dem Bewerber stimmen, sondern zwischen dem Bewerber und dem Unternehmen.

Weitere Gedanken, Erkenntnisse und Befunde zum Thema Zukunft der Führung finden sich auf den nächsten Seiten dieses Heftes. Wie gewohnt finden Sie, verehrte Leser, natürlich darüber hinaus auch wieder Beiträge zu den klassischen Themenbereichen der zfo. Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Gerhard Schewe