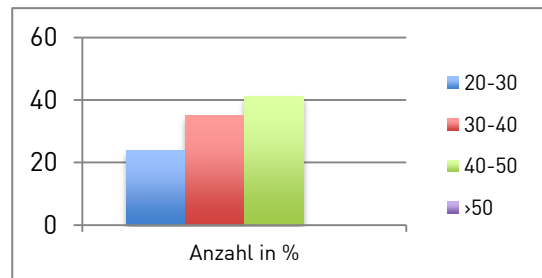


Studie zu aktuellen Führungsherausforderungen in Unternehmen und Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung

Die Studie:

Im Mai 2012 wurden rund 30 Entscheider aus Personalentwicklungsabteilungen zu aktuellen Führungsherausforderungen in ihren Unternehmen befragt. Die Branchen aus denen die Unternehmen der Befragten stammten, reichten von der chemischen Industrie über den Bankensektor, Handel, Papier-, Brief und Schriftenhandel, Bildungswesen, Personalwirtschaft, Hotellerie, Immobilien bis hin zur Gesundheitswirtschaft. Von den befragten Personen waren 94% weiblich und die meisten entweder zwischen 30-40 oder zwischen 40-50 Jahre alt.



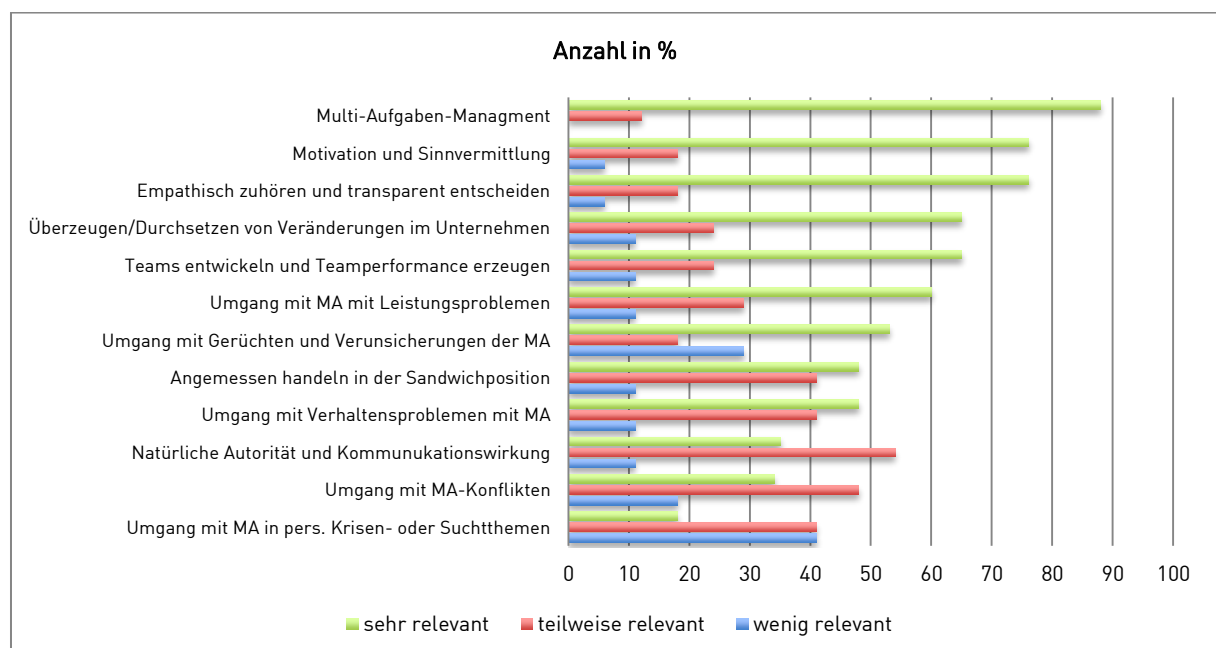
53% nehmen eine Leitungsposition in ihrem Unternehmen ein. Von der Unternehmensgröße waren sowohl kleine Unternehmen mit 10-100 Mitarbeitern, mittlere Unternehmen mit 100-1000 Mitarbeitern als auch große Unternehmen mit >1.000 Mitarbeiter vertreten.

Führungsherausforderungen:

Als die aktuell größten Führungsherausforderungen wurden Multi-Aufgaben-Management, Motivation und Sinnvermittlung sowie empathisches Zuhören und transparentes Entscheiden genannt.

Ebenfalls sehr relevant wurden Überzeugen/ Durchsetzen von Veränderungen sowie Teamentwicklung/ Teamperformance eingeschätzt.

Situationen, die eher den einzelnen Mitarbeiter und dessen Kontext betreffen wie bspw. Verhaltensprobleme, Leistungsdefizite sowie Verunsicherungen der Mitarbeiter durch Gerüchte wurden als teilweise relevant eingestuft.

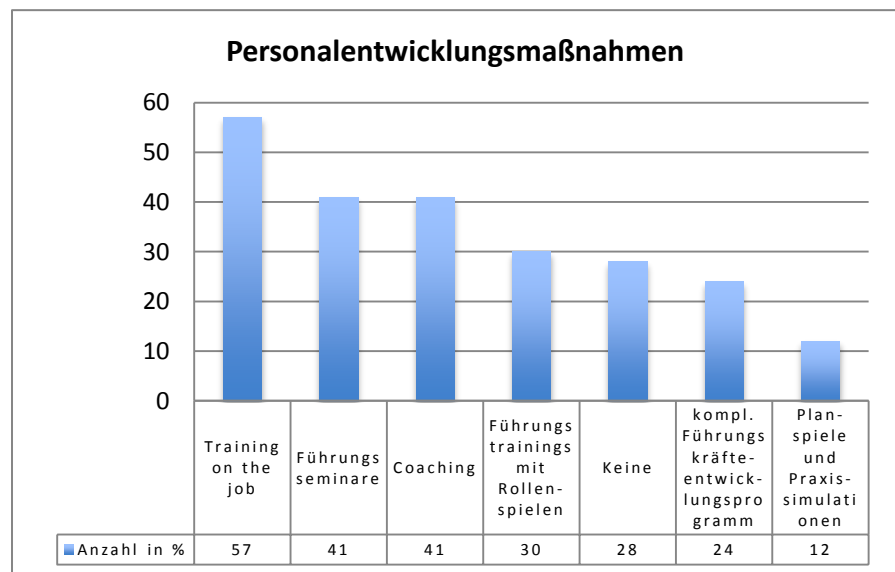


Weniger relevant ist der Umgang mit persönlichen Krisensituationen oder Suchterkrankungen des Mitarbeiters.

Die Befragten ergänzten die vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten durch weitere individuelle Führungsherausforderungen in ihren Unternehmen. Dabei wurden folgende Herausforderungen genannt: Koordination von Aufgaben, Gerechtigkeit und Menschlichkeit der Führungskräfte, Mitarbeiter-Coaching im Tagesgeschäft, die Personalentwicklung als Führungsaufgabe, Authentizität der FK und der Umgang mit älter werdender Belegschaft.

Vorherrschende PE-Maßnahmen:

Die befragten Personalentwickler gaben zudem an, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen angewendet werden. Am stärksten werden Training on the job, Coaching und klassische Führungsseminare eingesetzt.



Komplette Führungskräfteentwicklungsprogramme sind nur in rund einem Viertel der befragten Unternehmen vorhanden. Die Praxis wird eher mit Rollenspielen in den Seminarraum geholt als durch komplette Praxissimulationen oder Planspiele. Fast 30% der Befragten gaben an, keine Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte zu besitzen.

Zwischenfazit:

Bezieht man die Befragungsergebnisse auf Führungsrollen, ist zum einen sehr stark der Manager gefragt, der mehrere Aufgaben koordiniert und steuert und zum anderen der Motivator, Sinnvermittler und Teamentwickler der empathisch zuhören aber auch Veränderungen mit Überzeugungskraft durchsetzen kann.

Damit stehen sowohl „harte“ wie auch „weiche“ Führungsthemen ganz oben auf der Anforderungsliste. Das verlangt den Führungskräften ein sehr breites Verhaltensrepertoire sowie einen stark situativen Führungsstil ab.

Interessant wäre es gewesen zu erfahren, wie das Training on the job dazu aussieht, dass mit über 50% angegeben wurde. Ob damit ein sich selbst überlassenes trial and error Erfahrungslernen mit neuen Führungsaufgaben gemeint wurde?

Dass der Anteil von Unternehmen ohne oder nur mit Einzel-Entwicklungsmaßnahmen noch so hoch ist, erschreckt angesichts des inzwischen bekannten Zusammenhangs von Führungsqualität und Mitarbeiterperformance und -bindung.

Hier ist noch viel Potenzial für eine systematische, kontinuierliche sowie praxisnahe Führungskräfteentwicklung vorhanden.

Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung:

Wenn man bedenkt, dass nach den Gallup-Studien die Anzahl der Menschen ohne emotionale Bindung an die Arbeitsstelle zunimmt und der häufigste Grund für Unzufriedenheit und Kündigung im Vorgesetzten begründet liegt, ist allein unter Kosten-/ Nutzensgesichtspunkten Handlungsbedarf im Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung angesagt.

Wie kann eine moderne Personalentwicklung darauf reagieren, und zwar so, dass die Talente und Führungskräfte nicht nur wissen, wie man diese Herausforderungen bewältigt, sondern es auch tatsächlich können.

Denn die Kehrseite ist, dass in weiterbildungsfreundlichen Unternehmen viele Nachwuchsmenager schon übersättigt sind an Seminaren, Trainings und Managementliteratur.

Das Problem ist daher nicht das „Kennen“ sondern das „Können“

Wir fordern daher handlungsorientiertes Lernen mit dem die Umsetzungs- bzw. Handlungskompetenz gefördert und entwickelt wird.

Dieser Ansatz muss allerdings **3 Lerndimensionen** berücksichtigen:

1. Die Selbstführungsebene: Reflexionsfähigkeiten über die eigene Einstellung, Verhaltensmuster sowie Entwicklungspotenziale
2. Die Wahrnehmungsebene: Stimmige Analyse und Beurteilung von Situationen, Menschen und Aufgaben sind Voraussetzung für besonnene Handlungen
3. Die Einflussebene: Professionelles Einflussnehmen auf Ergebnisse, Menschen und Umfeld

Als Basis dient ein Lernsetting, dass mindestens folgende **Kriterien** erfüllen soll:

1. Der Arbeitsalltag der Zielgruppe mit seinen spezifischen Herausforderungen wird realistisch und zudem in ganzheitlichen, komplexen sowie dynamischen Zusammenhängen abgebildet.
2. Die Teilnehmer sind maximal aktiv eingebunden, d.h. permanent, gleichzeitig und interaktiv (wenig Leerlauf, keine Zuschauerrollen)
3. Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung sind gleichermaßen wichtig und werden messbar bzw. sichtbar gemacht.

Ergebnis ist ein „Trainingsgelände“, auf dem Handlungskompetenz erlebt, erarbeitet und wirksam erweitert wird. Strametz Deutschland hat ein solches „Trainingsgelände“ entwickelt und setzt dieses seit Jahren erfolgreich bei Weltkonzernen sowie ambitionierten mittelständischen Unternehmen ein.