

Was passiert, wenn die Karriereförderung versagt

Ergebnisse der neuen DDI-Studien, Teil II

AUTORIN: Tânia Fenandes Mendes (DDI Deutschland Assessment, Training, Beratung GmbH)

Talent Management verspricht uns, dass wir die vorhandenen Talente bestmöglich finden, fördern, einsetzen und führen. Wie gut aber gelingt uns dieser fromme Wunsch?

Fehlende zwischenmenschliche Fähigkeiten sind häufig Grund für schwache Führung. Entwicklungsprogramme bereiten unteres und mittleres Management nicht ausreichend vor. Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene sind ihren Aufgaben nicht gewachsen und werden von ihren Unternehmen nicht ausreichend auf Erfolg vorbereitet. Das zeigt die Studie „Be Better Than Average“ für die weltweit 300 HR-Manager befragt wurden. Die Kosten tragen dabei die Unternehmen: Mitarbeiter von Organisationen mit mittelmäßigen Führungskräften berichteten von zunehmender Mitarbeiterfluktuation, nachlassendem Engagement, Produktivitätseinbußen und geringerem Gewinn. Die Erhebung wurde Ende 2012 von der Talent-Management-Beratung Development Dimensions International (DDI) in Zusammenarbeit mit dem US-Personalerportal HR.com und dem Institute for Human Resources durchgeführt.

So gaben mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (59 Prozent) an, dass eine schwache operative Führungsebene zu mehr Wechseln der Führungskräfte selbst oder ihren Team-Mitgliedern führte. Noch mehr Befragte (65 Prozent) berichteten von einem Produktivitätsrückgang und verringertem Engagement von Team-Mitgliedern. 26 Prozent der HR-Manager sagten, ihr Unternehmen arbeite weniger rentabel aufgrund schwacher Führungskräfte. „Immer wieder zeigen Studien die Misere unterer und mittlerer Führungskräfte. Unternehmen investieren zwar in die Führungskräfteentwicklung, haben aber nach wie vor beträchtliche Defizite. Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 59

Prozent, gaben an, dass schlechte Führung zum Wechsel der Führungskräfte selbst oder bei ihren Mitarbeitern führe“, sagte Wolfgang Doerfler, Geschäftsführer von DDI Deutschland. „Gerade im heutigen Wirtschaftsklima – wo Nachwuchsführungskräfte rarer werden – zeichnen diese Ergebnisse ein düsteres Bild.“

Führungskräften fehlen zwischenmenschliche Fähigkeiten für Erfolg

Mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) stufen den Mangel an zwischenmenschlichen Fähigkeiten als den Hauptgrund für das Versagen von Führungskräften ein. Kompetenzen wie Zuhören, Empathie zeigen und Mitarbeiter in Entscheidungen einbinden sorgen dafür, dass Führungskräfte enge Beziehungen mit ihrem Team bilden und ihre Arbeit erledigen können. An zweiter Stelle (mit 33 Prozent) nannten die Teilnehmer einen Mangel an strategischen Fähigkeiten als Grund für schwache Führung. Hier verändern sich die Erwartungen an Führungskräfte der unteren Ebenen, Organisationen werden schlanker und Führungsebenen flacher „Viele Führungskräfte werden aufgefordert, taktisch zu führen aber strategisch zu denken. Angesichts dieser Entwicklung erhalten die meisten nicht die notwendige Entwicklung und Unterstützung, um erfolgreich zu sein“, kommentierte Wolfgang Doerfler.

Entwicklungsprogramme greifen zu kurz

Die erfolgreichsten HR-Programme betrachten untere Führungsebenen als Sprungbrett für höherrangige Funktionen und sehen in vielversprechenden operativen Managern zukünftige Senior-Führungskräfte. 73 Prozent der Organisationen, die berichteten, sie verfügten über ein hochqualitatives Entwicklungsprogramm für das untere und mittlere

Management, entwickeln Führungskräfte für zukünftige Funktionen. Nur 19 Prozent der Befragten waren dagegen der Meinung, dass die Qualität ihrer Führungskräfteentwicklung hoch oder sehr hoch sei. Etwa genau so wenig (18 Prozent) meinten, ihre Unternehmen hätten einen ausreichenden Pool an fähigen Mitarbeitern, um vakante operative Führungspositionen zu besetzen. Organisationen, die ihre Entwicklungsaktivitäten als gering einstufen, beschrieben ihre Führungskräfte als unvorbereitet, unentschlossen, diffus und ängstlich. Jene Organisationen, die ihre Entwicklungsqualität als hoch einstufen, beschrieben ihre Führungskräfte als fähig, selbstsicher, ambitioniert und innovativ. Langfristiger Entwicklungsansatz zahlt sich aus.

Die internationale Studie zeigte zudem, dass Führungskräfteentwicklung keine einmalige Veranstaltung sein darf. Organisationen mit einem „Learning Journey“-Ansatz bekamen im Hinblick auf Entwicklung und Training (einschließlich Learning-on-the-Job, lernen von anderen und Coaches sowie formaler Trainings) zu mehr als 90 Prozent eine hohe Qualität bescheinigt. Das erhöht auch das Vertrauen in das operative Management: Organisationen, die derartige Ansätze nutzen, sind fast dreimal so zuversichtlich, dass die untere und mittlere Führungsebene den zukünftigen Erfolg ihrer Organisationen sicherstellen kann – verglichen mit Unternehmen ohne „Learning Journey“.

„Erfolgreiche Organisationen fördern ihre Führungskräfte vor, während und nach den formalen Entwicklungsveranstaltungen mit dem richtigen Methodenmix“, sagte Doerfler. „Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens befähigt Unternehmen dazu, ihre operativen Führungskräfte besser vorzubereiten und zu entwickeln.“

„Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens befähigt Unternehmen dazu, ihre operativen Führungskräfte besser vorzubereiten und zu entwickeln.“



Zur Autorin Tânia Fernandes Mendes:

Tânia Fernandes Mendes ist Client Executive bei Development Dimensions International (DDI) in Deutschland.

Sie berät und unterstützt Unternehmen dabei, Talent-Management-Prozesse zu verbessern und die gewünschten Resultate zu erzielen. Dies beinhaltet die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung, des Nachfolgemanagements, der Auswahl- und Assessment-Methoden – und diese Prozesse an die Unternehmenskultur und Unternehmensziele anzupassen.