

# Wenn Reden und Handeln nicht übereinstimmen...

## Trends in der Führungskräfteentwicklung

Dass gesellschaftliche Trends eine Auswirkung auf Unternehmen haben, ist in Marketing und Vertrieb seit Langem erkannt und wird sogar als Grundlage für Produktentwicklung genutzt. Ob und welchen Einfluss hingegen Trends auf Personalentwicklung und die Unterstützung von Führungskräften haben können und sollen, dieser Frage geht Judith Wegener in der Jahresstudie 2013 von meta | five nach. →

### DIE AUTORIN



**JUDITH WEGENER** ► ist Beraterin für strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der meta | five GmbH in Köln. Sie studierte Erziehungswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum und arbeitet seit 2001 im Trainings- und Personalentwicklungsbereich. Sie ist außerdem zertifizierter systemischer Coach und Veränderungsmanager.

Schlagworte wie Resilienz und Achtsamkeit als Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sind in aller Munde. Aber was heißt das eigentlich ganz konkret für den Alltag der Führungskräfte und die Kultur der Unternehmen? Was genau passiert in den Unternehmen, um der zunehmenden Komplexität im Arbeitsalltag zu begegnen?

stützt, dieser komplexen Anforderung gerecht zu werden? Mehr vom Gleichen in der Personalentwicklung ist dabei vermutlich nicht die Antwort, hier sind neue, vielfältige Herangehensweisen gefragt, die gleichzeitig Individualisierung zulassen und Umgang mit Komplexität fördern. Wie steht es also um Diversity und Vielfalt der Personalentwicklung? Die Diskussion über

setzen. So artikulieren sie auch einen veränderten Bedarf an Führungskräfteentwicklung und den Wunsch nach Innovation, für die sich 91 Prozent der Studienteilnehmer auch einsetzen. Gleichzeitig hapert es an der Umsetzung: Aktuell gibt es nur vereinzelt innovative Personalentwicklungsansätze in der Praxis der Unternehmen, und nur 62 Prozent der Befragten sind mit dem Innovationsgrad der Personalentwicklung zufrieden.



Viele Unternehmen haben zwar erkannt, dass der gesellschaftliche Wandel Einfluss auf die Führungskräfteentwicklung hat. Doch in der Praxis fehlen häufig innovative Wege.

## Meta I five Jahresstudie 2013

**123 Befragte** aus großen Unternehmen und Konzernen

**75 Prozent** aus dem HR-Bereich

**circa 50 Prozent** in leitenden Funktionen

Unternehmen und die darin arbeitenden Führungskräfte stehen durch den gesellschaftlichen Wandel und die zunehmende Informationsflut vor einem gestiegenen Komplexitätslevel: Einerseits müssen sie effizienter und wirtschaftlicher arbeiten denn je, um am Markt bestehen zu können. Andererseits wird von ihnen erwartet, dass sie ihren Mitarbeitern ein angenehmes, flexibles, an deren individuellen Bedürfnissen ausgerichtetes Arbeitsumfeld bieten. Wie aber werden Führungskräfte dabei unter-

diese Trends lässt vermuten, dass sich auch die Maßnahmen in den Unternehmen wandeln müssen.

### STUDIENERGEBNISSE

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (67 %) bejaht, dass aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen einen Einfluss auf die Führungskräfteentwicklung haben, und sehen demnach die Relevanz, sich mit gesellschaftlichem Wandel auseinanderzu-

Bezogen auf die veränderten Anforderungen an Führungskräfte im Vergleich zu den 90er-Jahren kristallisieren sich der Umgang mit immer individuelleren Bedürfnissen und die Forderung nach Flexibilität der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiter heraus. Nahezu 70 Prozent der Befragten geben beispielsweise an, dass die Zahl der Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten fordern, zugenommen hat. So überrascht es wenig, dass die Befragten als zentrale Anforderungen an Führungskräfte zum einen den Umgang mit einer erhöhten Komplexität, zum anderen mit mehr Zeit- und Leistungsdruck sehen. Die Individualisierung der Gesellschaft ist demnach eindeutig in den Unternehmen angekommen. Thematisch erstaunt daher, dass ein Viertel der Befragten angibt, sich bisher nicht mit dem Thema Prävention von Burn-out auseinandergesetzt zu haben, obwohl es hier ganz eindeutig gesellschaftlichen Bedarf gibt, da jeder fünfte Arbeitnehmer angibt, Burn-out-ähnliche Phasen zu erleben (vgl. TK Gesundheitsreport & KKH-Allianz & WHO & Stressreport Deutschland 2012).

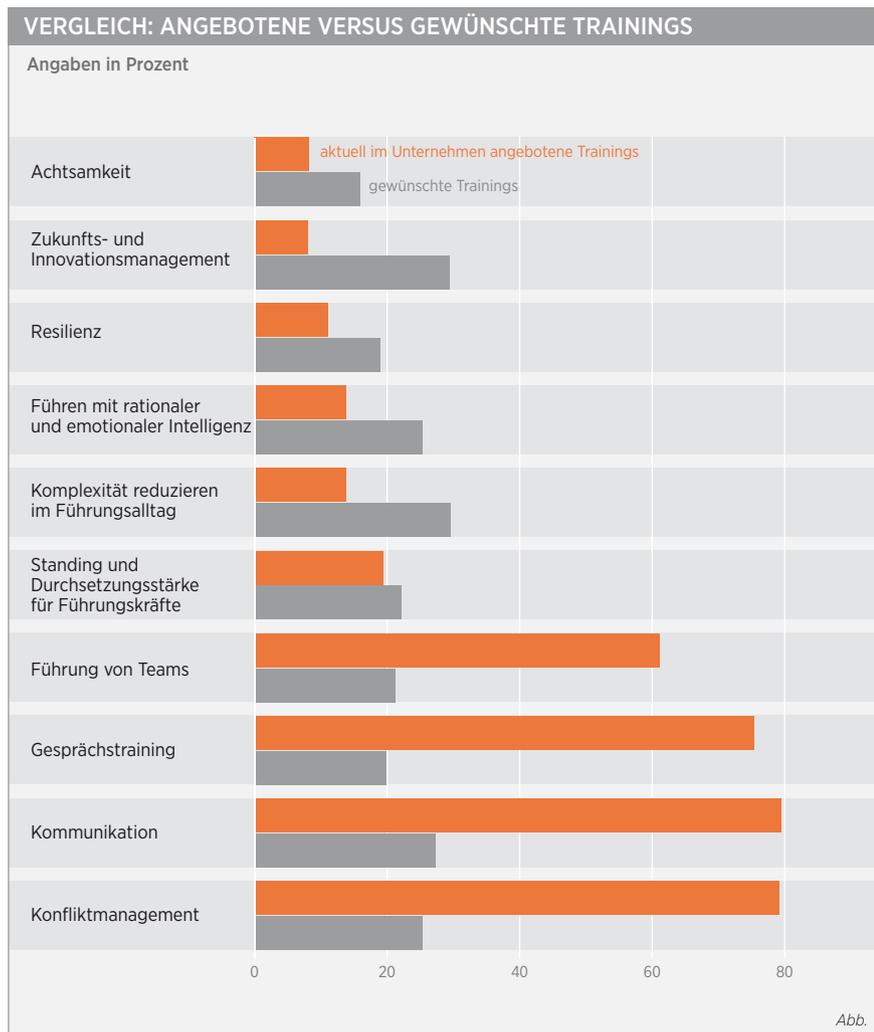
### METHODEN UND TECHNIKEN IM ANGEBOT

Auch der Frage nach dem aktuellen Angebot für Führungskräfte in Unternehmen ist die Studie nachgegangen. Die Mehrheit der angebotenen Themen bezieht sich auf Methoden und Techniken (wie z. B. Gesprächsführung). Die am häufigsten von den Befragten als Bedarf genannten The-

men hingegen setzen sich aus komplexeren Themen wie Haltung und innere Einstellung zusammen. (z. B. Umgang mit Diversity, Resilienz etc.). Wie die Abbildung unten zeigt, gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage, obwohl die Relevanz einer veränderten Unterstützung erkannt wurde.

nicht glücklich. Diese hohen Unzufriedenheitswerte sind problematisch, weil die grundlegende Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen und diese in einer angemessenen Geschwindigkeit durchzusetzen, eine Grundvoraussetzung für Veränderungen an sich (und somit Budget und Unterstützung) darstellt.

steht ein Ungleichgewicht: Einerseits wird von Führungskräften erwartet, dass sie mit dem zunehmenden Effizienz-, Zeit- und Leistungsdruck umgehen können, andererseits ist die Unterstützung, die sie in diesem Bereich erfahren, nicht daran angepasst, sondern wird als unzureichend und zu langsam empfunden.



Die Auseinandersetzung mit zeitgemäßen, bedarfsgerechten Unterstützungsangeboten (z. B. Achtsamkeit) erhält demnach eine höhere Relevanz. Die Vermutung liegt nahe, dass mit den angebotenen Maßnahmen eher Symptome bekämpft als Ursachen geklärt oder Rahmenbedingungen geändert werden. Ein Resilienztraining allein erhöht nicht die Fähigkeit einer Organisation, mit Komplexität umzugehen. Besonders auffällig ist, dass die angebotenen Maßnahmen sich primär auf Themen beziehen, die einen geringen Grad an Komplexität aufweisen beziehungsweise durch klassische „On-off“-Seminare abzudecken sind. Haltung- und Einstellungsthemen, die die Eigenverantwortung der Führungskräfte fördern, oder gar der Umgang mit Komplexität, der eine zentrale Herausforderung im Führungsalltag darstellt, werden kaum angeboten. So geben nur 14 Prozent der Befragten an, dass es dazu unterstützende Angebote gibt. Innovative, ganzheitliche und verzahnte Ansätze gibt es jedoch vereinzelt, wie zum Beispiel das Entwicklungsprogramm der Netzsch-Gruppe, das darauf abzielt, weltweit kollegiale Beratung einzuführen, und somit die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflusst.

Zusammenfassend bleibt jedoch der Eindruck eines klassischen „talking action gap“, wie es auch schon bei anderen HR-Themen erkannt wurde. „Unternehmen verfügen auf vielen Feldern über ein gutes Gespür für die Auswirkungen gesellschaftlicher Trends auf ihre Organisationen. Gleichwohl ergreifen sie zu wenig konkrete Maßnahmen, um sie aktiv aufzugreifen und ihre Strukturen darauf auszurichten. Talking action gap lautet der anglistisch-

Nachhaltige Personalentwicklung bedarf bekanntlich einer gezielten Verankerung in Chefetagen sowie der Vorbildfunktion durch das oberste Management: Ein Drittel der Studienteilnehmer ist jedoch unzufrieden mit der Unterstützung durch Entscheider sowie mit der generellen Veränderungsbereitschaft. Mit der Geschwindigkeit der Umsetzung sind gar 44 Prozent der Befragten

## ZENTRALE ERKENNTNISSE

In Bezug auf den deutlichen Wunsch nach Unterstützung zum Thema „Umgang mit Komplexität und Zeitdruck“ und der Einschätzung der Befragten, dass die Führungskräfte einem zunehmenden Effizienz- und Leistungsdruck sowie einer steigenden Informationsmenge ausgesetzt sind, ent-

## Praxisbeispiel



Die Netzsch-Gruppe, ein Familienunternehmen des Maschinen- und Gerätebaus mit Hauptsitz in Selb, Bayern, geht mit gutem Beispiel voran und adressiert gleich zwei zentrale Erkenntnisse der Studie: die Einbindung der Entscheider sowie eine kulturverändernde und ganzheitliche Personalentwicklung. „Wir wollten ein gemeinsames Führungsverständnis etablieren mit dem langfristigen Ziel einer Kultur der kollegialen Beratung. Als Familienun-

ternehmen leben wir Familienwerte. Dazu gehört, dass wir uns gegenseitig unterstützen und Verantwortung füreinander übernehmen,“ so Dajana Brusche aus der Personalentwicklung. „Alle unsere circa 400 Führungskräfte – angefangen mit der Geschäftsführung – auf der ganzen Welt durchlaufen dazu die gleichen Trainings zum situativen Führen und können sich so gegenseitig im Alltag Feedback geben und beratend zur Seite stehen. So können Einzelne in ihren

**Die Netzsch-Gruppe mit Hauptsitz im oberfränkischen Selb will ein gemeinsames Führungsverständnis und eine ganzheitliche Personalentwicklung etablieren.**

individuellen Fragestellungen unterstützt werden, und wir haben zudem einen Einfluss auf die Führungskultur. Auch wenn wir noch relativ am Anfang eines langen Prozesses stehen, beobachten wir bereits erste Erfolge im Führungsalltag.“

wissenschaftliche Begriff für diese Diskrepanz.“ (Hays AG / IBE 2013)

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ausgehend von der Individualisierung in der Gesellschaft scheint ebenfalls eine Individualisierung in der Unterstützung von Führungskräften erforderlich. Die meta I five-Eingangshypothese, dass mehr vom Gleichen nicht den Bedarf trifft, wur-

de somit bestätigt, da es eine deutliche Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage gibt. Althergebrachte Maßnahmen sind nicht länger effektiv, da es schwierig und ineffizient scheint, „alle Führungskräfte über einen Kamm zu scheren“, ohne Raum für Individualität und eigenverantwortliche Entwicklung zu lassen.

Vielfalt ist gefragt: Denkbar wäre beispielsweise eine Kombination aus unter-

schiedlichsten Maßnahmen. Dabei gilt es, den Spagat zu schaffen, einerseits das Individuum ziel- und bedarfsgerichtet zu unterstützen, andererseits aber ganzheitliche, kulturverändernde und verzahnte Personalentwicklung anzubieten. Nachhaltige Personalentwicklung heißt, aktuell und zukünftig Prozesse zu implementieren, die eine Wirkung auf mehreren, unterschiedlichen Ebenen haben (wie z. B. die Einführung einer kollegialen Beratung, wel-

che die einzelne Führungskraft unterstützt, Eigenverantwortung fördert, aber auch die Kultur maßgeblich prägt), anstatt Symptome durch Einzelmaßnahmen zu bekämpfen.

## GESELLSCHAFTLICHE TRENDS BERÜCKSICHTIGEN

Weiterhin macht es Sinn, aktuelle gesellschaftliche Trends zeitnah in der Personalentwicklung zu berücksichtigen – der Umgang mit steigender Informationsmenge und erhöhter Komplexität zum Beispiel wird in der Forschung bereits seit einem guten Jahrzehnt diskutiert. Die Erkenntnis allein, dass sich Dinge ändern, reicht jedoch nicht. Auch die Frage, wie damit umgegangen wird, muss schneller und effizienter diskutiert und angegangen werden. Hier bietet sich eine Chance, indem man beispielsweise den Kreis der Entscheider erweitert. Es ist zu vermuten, dass gerade die aktuellen Entscheider und Mitgestalter von Personalentwicklung mit traditioneller Seminarunterstützung an die Spitze gekommen sind. Impulse von außen, die einen anderen Weg aufzeigen, sind extrem wichtig, um die althergebrachten Systeme wachzurütteln. Um den Innovationsgrad zu erhöhen, empfiehlt es sich demnach, vermehrt darauf zu achten, den Input von den Führungskräften einzuholen, die aktuell lernen, mit der Komplexität umzugehen. Denkbar wäre hier auch diese bereits in die Gestaltung der Maßnahmen mit einzubinden, alle an einen Tisch zu bringen und somit von der Vielfalt im Unternehmen zu profitieren.

Die Ergebnisse regen dazu an, einen veränderten, erweiterten Auftrag für die Personalentwicklung in Unternehmen zu formulieren: Neben der Vermittlung von Methodik und der Unterstützung der Führungskräfte zur Leistungserbringung und -steigerung

des Personals hat die Personalentwicklung auch einen kulturverändernden sowie einen Fürsorgeauftrag gegenüber den Führungskräften zu erfüllen, der auch dazu anregen sollte, die Eigenverantwortung zu fördern. Wenn die Personalentwicklung ganzheitliche Ansätze verfolgt, die die Führungskräfte im eigenverantwortlichen Umgang mit mehr Komplexität unterstützen, können diese gleichzeitig die veränderten Anforderungen besser erfüllen. Fürsorge deswegen, weil davon ausgegangen werden kann, dass die Führungskräfte der Komplexität nur begegnen können, wenn auch für sie gesorgt ist, das heißt, wenn nicht nur die Rahmenbedingungen stimmen, sondern auch die individuelle Situation. Führungskräften muss die Möglichkeit geboten werden, ihren eigenen, authentischen Weg zu finden.

Ganzheitliches Systemdenken mit besonderem Fokus auf Wirkungszusammenhänge ist dabei der Lösungsansatz, um Trends zeitnah nicht nur zu erkennen, sondern auch in die Komplexität der Unternehmen zu integrieren und zu verankern. Grundvoraussetzung dafür ist allerdings kein Trend, sondern die altbekannte Forderung nach HRlern, die als Business Partner noch stärker als bisher mit allen anderen Bereichen vernetzt sind und so die Themen vorantreiben. ●

### Literatur

Hays AG / IBE (Hg.) (2013): HR-Report 2013/2014 Schwerpunkt Frauenförderung; <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/Hays-Studie-HR-Report-2013-2014.pdf> (02.04.2014)

TK Gesundheitsreport & KKH-Allianz & WHO & Stressreport Deutschland 2012