

Führungskompetenz ist Mangelware

STUDIE. In den kommenden Jahren wird es immer schwieriger werden, geeignete Führungskräfte für die oberen Positionen im Management zu finden, so fürchten Unternehmen. Doch oft sind die Probleme hausgemacht. Denn gezielte Personalentwicklung und ein langfristiges Nachfolgemanagement sind selten.

Rund ein Drittel aller internen Beförderungen auf Führungspositionen der höheren Managementebene stellen sich im Nachhinein als Fehlentscheidungen heraus. Das ist eines der Ergebnisse des aktuellen „Leadership Forecast 2005“, die die Unternehmensberatung DDI Development Dimensions International, unterstützt durch das **PERSONALmagazin**, durchgeführt hat. Die Studie, für die weltweit 4.561 Führungskräfte und 944 HR-Verantwortliche befragt wurden, untersuchte Einschätzungen und Vorgehensweisen aus den Bereichen Führung, Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung. Die Auswertung ergab: Die Führungskräfte scheitern in der Regel nicht an fehlendem fachlichen Know-how, sondern meist wegen mangelnder sozialer Kompetenz oder einfach, weil sie keine „Führungspersönlichkeit“ sind. Die Ergebnisse des „Leadership Forecast“ lassen vermuten, dass in vielen Betrieben bei der Stellenbesetzung nicht sorgfältig genug vorgegangen wird. Nicht jeder, der ein guter Ingenieur ist, ist auch ein guter Manager. Häufig schauen Personalentscheider nur auf die fachlichen Qualifikation eines potenziellen Kandidaten und darauf, was er in seiner bisherigen Position leistet. Unberücksichtigt bleiben dabei aber die zukünftigen Anforderungen in der Führungsposition. Erst im Nachhinein stellt sich dann heraus, dass der Betreffende diesen nicht gewachsen ist.

Schlechte Nachfolgeplanung

Doch oft beginnen die Probleme, die später für Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung sorgen, schon viel früher: Es fehlt an gezielten Personalentwicklungsprogrammen und einem langfristig angelegten Nachfolgemanagement. Zwar setzen in Deutsch-

land 80 Prozent aller Unternehmen auf eine strukturierte Nachfolgeplanung, womit sie weit über dem internationalen Durchschnitt (55 Prozent) liegen. Doch lässt die Effizienz einer solchen Nachfolgeplanung in den Augen der HR-Verantwortlichen zu wünschen übrig. So lässt die Note 5,8 auf einer Zehnerskala noch reichlich Optimierungspotenzial erkennen. Dies entspricht auch der Wahrnehmung der Führungskräfte selbst. Nur die Hälfte von ihnen weltweit ist zufrieden mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. 42 Prozent haben überhaupt keinen strukturierten Personalentwicklungsplan. Zwar lässt sich eindeutig nachweisen, dass gezielte Personalentwicklung sich für das Unternehmen wirtschaftlich auszahlt (auch das ein Ergebnis der Studie) – für die Verantwortlichen

im Unternehmen lohnt sie sich allerdings nicht. Die Leistung von Top-Managern wird anhand anderer Faktoren beurteilt. Zum Beispiel an ihrer Fähigkeit, gesetzte Ziele zu erreichen, Entscheidungen zu treffen und Strategien zu entwickeln. Ihre Erfolge in der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften werden nicht gemessen (siehe Grafik).

Personalentwicklung ineffizient

Für den geringen Erfolg vieler Personalentwicklungsprogramme ist auch der unausgewogene Einsatz bestimmter Entwicklungsinstrumente verantwortlich. Gerade dieser geht nämlich in vielen Unternehmen am eigentlichen Bedarf der Führungskräfte vorbei (siehe auch „Personalentwicklung auf verlorenem Posten“, Seite 62). Am häufigsten zum Einsatz kommen laut „Leadership Forecast“ formalisierte Seminare oder Workshops. Dabei rangieren diese nach Einschätzung der Führungskräfte nur an Position fünf, was die Effektivität angeht. Wesentlich höheren Nutzen ziehen Führungskräfte hingegen aus dem so genannten „Learning by doing“: 69 Prozent halten neue Projekte, an denen sie „wachsen“ können, für das beste Entwicklungsinstrument. Knapp die Hälfte der Führungskräfte hält auch Coaching- und Mentorenprogramme für sehr wirkungsvoll. Letztere werden jedoch nur in 28 Prozent der befragten Unternehmen regelmäßig angeboten. (mer)

Wofür Führungskräften Respekt gezollt wird

Die Qualifikation und Leistung von Führungskräften werden an einer Vielzahl von Fähigkeiten gemessen. Die erfolgreiche Entwicklung von Nachwuchskräften gehört selten dazu.

