



URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/hr-report-schwerpunkt-fuehrung-a-1002199.html>

MOTIVATOR, ENTWICKLER, FEEDBACKGEBER

Neue Führungsrollen Manager von heute kümmern sich immer öfter um Ihre Mitarbeiter statt ums operative Geschäft. Weg von der Fachkompetenz, hin zur Sozialkompetenz - so lautet das Ideal. Doch die Realität ist eine andere. Eine aktuelle Studie gibt Aufschluss. Von [Christina Kestel](#)

Der moderne Manager von heute hat erkannt, dass gute Führung das Gebot der Stunde ist. Feedback geben, Mitarbeiter motivieren, Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen - das sind alles wesentliche Aufgaben, die Beiträge zum Erfolg des ganzen Unternehmens leisten können. Rund 78 Prozent der Befragten des neuesten HR-Reports der Personalberatung Hays und des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) halten solche sozialen Kompetenzen für die zentrale Anforderung an Führungskräfte, attestieren diesem Bereich zugleich aber den größten Handlungsbedarf (72 Prozent). Das operative Tagesgeschäft verliert an Bedeutung, nur 11 Prozent sehen es noch als wichtige Aufgabe von Managern.

Der HR-Report befragte 665 Entscheider verschiedenster Branchen im DACH-Raum, die mehrheitlich Führungsaufgaben in Fachbereichen, HR oder der Unternehmensleitung inne haben. Der Anteil der Frauen lag bei 39 Prozent. [Das IBE und Hays führen diese Befragung jährlich durch](#) - in diesem Jahr ist Führung das Schwerpunktthema des Reports.

"Gute Führungskräfte sind zugleich Vorbilder, Visionäre, Praktiker, Diagnostiker, Konzeptentwickler, Konfliktmanager, Gestalter, Lenker und Topentscheider", heißt es in der Studie. Zudem seien sie fähig, Mitarbeiter zu fördern und die Erwartungen im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Stakeholdern zu erfüllen. So lautet das Wunschbild von einer modernen Führungskraft. Keine leichte Aufgabe für einen Manager von heute, der sich bisher hauptsächlich dem operativen Bereich gewidmet hat und für [Führungsaufgaben maximal ein Fünftel seiner Zeit übrig hat](#). Und so sehen Dreiviertel aller Befragten die mangelnde Zeit für Führungsaufgaben als Haupthindernis für die Herausforderungen der modernen Führung. Zudem bekennen 55 Prozent, dass sie von der Kontrolle ihrer Mitarbeiter schlecht loslassen können, und 48 Prozent fällt es schwer, statt einer Anwesenheits- eine Ergebnisorientierung einzuführen.

"Führung bindet die Kompetenz der Mitarbeiter immer stärker ein und beteiligt sie aktiv. Aber es zeigt sich, dass dies ein schleppender Prozess ist: Viele Führungskräfte sind noch ihrer alten Rolle als Controller und Bewahrer verhaftet. Das wirkt sich zunehmend negativ auf das

Geschäft und die Mitarbeiterbindung aus", sagt Klaus Breitschopf, CEO von Hays zu den Ergebnissen.

Wunsch und Wirklichkeit

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft also eine große Lücke. Das fällt besonders deutlich auf, wenn man sich die Liste an Herausforderungen anschaut, die die Entscheider anführen: Das Managen von Veränderungen steht für 71,6 Prozent der Befragten an erster Stelle, wird aber nur von 53,2 Prozent in der Realität erlebt. Ein besonders großer Unterschied zeigt sich im Umgang mit der steigenden Komplexität - 51,7 Prozent sehen ihn als Herausforderung an, doch nur 23,9 Prozent gehen diese Aufgabe auch konkret an.

Auch bei den Aufgaben Vorbildfunktion, Transparenz und Glaubwürdigkeit sind die Unterschiede prägnant. Es zeigt sich eine unterschiedliche Wahrnehmung jeder einzelnen Thematik nach Hierarchiestufe: Beispielsweise ist die Unternehmensleitung eher der Meinung, dass sie bereits Transparenz schafft (77 Prozent), während die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung hier noch zu 58 Prozent Handlungsbedarf sehen.

Demografie und Diversity nicht dringlich

Ein Großteil der Befragten ist überzeugt, dass auch die Mitarbeiterbindung (40 Prozent) und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (37 Prozent) eine große Herausforderung darstellen. Auch Themen wie Work-Life-Balance, Talentmanagement und flexible Arbeitsstrukturen gewinnen weiter an Bedeutung. Dagegen stehen die demografische Entwicklung oder Diversity ganz am Ende der dringenden HR-Aufgaben - obwohl fast die Hälfte der Befragten (48 und 38 Prozent) den Einfluss dieser gesellschaftlichen Trends auf die Personalarbeit als hoch einschätzen.

Für Jutta Rump, Direktorin des IBE und BWL-Professorin an der Hochschule Ludwigshafen, kein Grund zur Sorge: "Bereits seit 2011 beobachten wir, dass die Steuerung der demografischen Entwicklung in der Reihenfolge der wichtigsten HR-Themen eher am unteren Ende rangiert. Dies heißt jedoch nicht zwangsläufig, dass die HR-Verantwortlichen die Bedeutung unterschätzen. Vielmehr schätzen sie andere zur Auswahl gestellte Themen wie zum Beispiel Führung, Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung als bedeutsamer für ihre tägliche HR-Arbeit ein. Denn letztendlich zählen auch eine zukunftsorientierte Ausrichtung von Mitarbeiterbindung, Führung und Unternehmenskultur, um mit der demografischen Entwicklung angemessen umzugehen. Ähnlich verhält es sich auch bei der Förderung von Diversity."

© Harvard Business Manager

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH