

PERSPEKTIVE

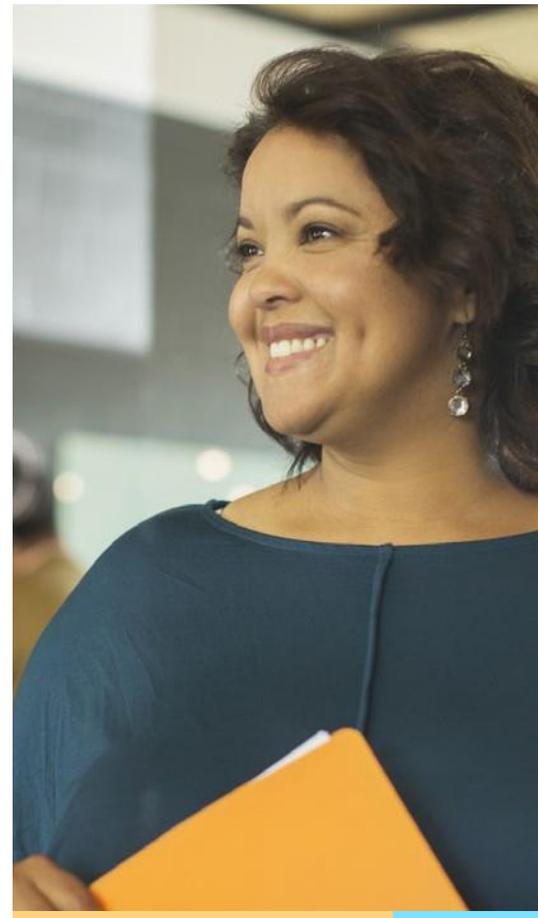
Der negative Einfluss von Führungskräften mit geringem Engagement

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Einführung

Beinahe alle Unternehmen verstehen heutzutage wie wichtig es ist, Mitarbeiterengagement zu verfolgen. Sie verstehen, dass dies einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Performance des gesamten Betriebs ausübt. Die Unternehmensführung kümmert sich mehr denn je, um die Bedürfnisse, Einstellungen und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter. Gerade in herausfordernden Zeiten wie diesen verfolgen viele Unternehmen das Mitarbeiterengagement immer intensiver. Mit gutem Grund, wie unsere Meta- Analyse¹ zeigt: **Das firmeninterne Engagement – von der Mitarbeiter- bis hin zur Führungsebene, nimmt während und in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit den größten Einfluss auf die Geschäftsergebnisse.**

Neben einem allgemeinen Gespür für das Engagement der Mitarbeiter identifizieren Pulsumfragen auch jene Führungskräfte – *namentlich und auf allen Ebenen* –, deren Teams ein relativ geringes Engagement aufweisen. Obwohl es mittels entsprechender Pulsumfragen möglich ist das Engagement einzelner Unternehmenseinheiten genau zu evaluieren, gelingt es Organisationen unserer Erfahrung nach oftmals nicht, die gewonnen Erkenntnisse auch entsprechend zu nutzen und so den negativen Auswirkungen von passiven Führungsstilen – unabhängig von der Führungsebene – effektiv entgegenzuwirken. **Organisationen dürfen ihre Augen nicht vor Führungskräften verschließen, die über geringes Selbstengagement und Motivationskraft gegenüber den Mitarbeiter verfügen.** Die aktuelle Pandemie erfordert, dass alle Führungspersönlichkeiten ihr Bestes geben und sich auf notwendige Prioritäten konzentrieren: Ein starkes Engagement für die Gesundheit und das Wohlergehen ihrer Belegschaft aufrechtzuerhalten und zeitgleich das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu stärken.



1. James K. Harter, Frank L. Schmidt, Sangeeta Agrawal, Stephanie K., Plowman & Anthony T. Blue (2020) Increased Business Value for Positive Job Attitudes during Economic Recessions: A Meta-Analysis and SEM Analysis, *Human Performance*, 33:4, 307-330.

Negative Führung

Forschungen haben eindeutig gezeigt, dass **Führungskräfte einen unverhältnismäßig starken Einfluss auf das Engagement ihrer Teams haben**. Unsere Pulsumfragen, die Daten über 100 Organisationen und Millionen von Mitarbeitern weltweit evaluierten, haben gezeigt, dass im Durchschnitt fast doppelt so viele Mitarbeiter mit nur gering engagierten Führungskräften das Unternehmen verlassen, als Teammitglieder von engagierten Führungskräften. Darüber hinaus zeigen unsere Umfrageergebnisse wiederholt eine starke empirische Korrelation zwischen den Engagement-Werten der Führungskräfte und der ihrer Teams: Wenig engagierte Führungskräfte werden – unter anderem durch die Fokussierung ihrer Teams auf negative Aspekte des Arbeitsumfeldes – zu Vorbildern für unproduktive und negative Einstellungen.

Ebenso lässt sich feststellen, **dass gering motivierte Führungskräfte die Wirksamkeit von HR-Maßnahmen, die sowohl die Erfahrungen sowie das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen sollen, nachweislich neutralisieren**. Einige Beispiele:

- Selbst wenn Mitarbeiter **im Rahmen eines Anerkennungsprogrammes offiziell für ihre Leistungen ausgezeichnet** werden, zeigen Sie unter der Leitung von gering engagierten Führungskräften keinen Anstieg ihrer Engagementwerte.
- Ähnlich verhält es sich auch bei **Beförderungen**. Mitarbeiter in Teams, die von Führungskräften mit geringem Selbstengagement geleitet werden, zeigen nach ihrer Beförderung keine Zunahme des Engagements.
- Und auch Mitarbeiter, die für unmotivierte Führungskräfte arbeiten, zeigen selbst nach **Erhalt eines vollen Bonus** keine Steigerung ihres Engagements. Im Gegensatz dazu zeigen jedoch die Mitarbeiter mit engagierten Vorgesetzten selbst dann erhöhtes Engagement, wenn ihre Bonusprämie verhältnismäßig gering ausfällt.

Tatsächlich ist die Fähigkeit von Managern, die beabsichtigten Auswirkungen von HR-Initiativen auf Teamebene zu neutralisieren oder gänzlich aufzuheben, zentrales Thema eines neuen Papers zweier Professoren der Rutgers University², die sich mit zahlreichen Illustrationen aus früheren Forschungsarbeiten dieser Fragestellung widmen.



2. R.R. Kehoe, & J.H. Hun (2020). An expanded conceptualization of line manager involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 105, 111-129.

Was kann getan werden?

Die Lösung liegt auf der Hand, ist ohne großen Aufwand zu implementieren und die entsprechende Wirkung lässt sich einfach beurteilen. Die Antwort auf die Frage, was Unternehmen hinsichtlich des Engagements ihrer Führungsebene tun können, ist im Grunde sehr simpel: Unternehmen müssen ihren **weniger engagierten Führungskräften die notwendigen Tools und Maßnahmen an die Hand geben, die sie zur Steigerung ihres Engagements benötigen.** Die Bereitstellung jährlicher Umfrageergebnisse zum Engagement-Level ihrer Teams oder die Verpflichtung zur Erstellung eines Engagement steigernden Plans (manche Unternehmen setzen dabei auf die Identifikation der am stärksten unzufriedenen Teammitglieder und einem dadurch "verbesserten" Teamdurchschnitt), reichen als alleinige Maßnahmen nicht aus. Und auch die Erhöhung des Umfrageintervalls wird nicht den gewünschten Erfolg erzielen, wenn auf diese seitens der Führungsebene keine konkreten Handlungen folgen, die den diversen Ursachen von fehlendem Engagement gezielt entgegenwirken. Vielmehr kann das Problem gelöst werden, indem Führungspersönlichkeiten mit dem Anreiz, den Fähigkeiten, dem Selbstvertrauen und der Entschlossenheit unterstützt werden, ihren Führungsstil zu ändern und sich als Persönlichkeiten weiterzuentwickeln. Unsere Forschung hat fünf Dimensionen des Führungsverhaltens identifiziert, die einen empirisch verifizierten Einfluss auf das Teamengagement haben. Im englischen bezeichnen wir diese als SPARK-Modell. Diese unterschiedlichen Facetten des Führungsverhaltens müssen im Mittelpunkt des Entwicklungsplanes stehen, den Organisationen für die weniger engagierten Führungskräfte bereithalten sollten.

Diese Transformation muss mit einer tiefgreifenden Reflexion der Teilnehmer hinsichtlich ihres persönlichen Engagements beginnen. Oft bedeutet dies eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den eigenen Überzeugungen und treibenden Faktoren, die jede Person in eine Führungsrolle einbringt. Warum wollen Sie Ihr Team führen? Warum sollte Ihr Team Ihrem Führungsstil folgen und vertrauen? Warum sollten Sie sich selbst anstrengen, um die von Ihrer Führungskraft definierten Ziele zu erreichen? Dieser Prozess beinhaltet die Teilnehmer aufzufordern, über ihre eigene berufliche Laufbahn nachzudenken und sich an jene Zeiten zu erinnern, in denen sie sich sehr engagiert gefühlt haben. Sie sollten hinterfragen, welche Faktoren für Ihr hohes Engagement ausschlaggebend waren. Es geht darum, die Teilnehmer zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen und jene Bereiche ihrer Arbeit zu verbessern, auf die sie einen direkten Einfluss nehmen können. Es beinhaltet auch jene Beziehungen zu identifizieren und wertzuschätzen, die sowohl die beruflichen als auch privaten Erfahrungen bereichern.

Allerdings ist die Änderung von etablierten Verhaltensweisen und die damit einhergehende Entwicklung von einer Führungskraft mit geringem Engagement-Werten hin zu einem engagierten Leader ein langfristiger Prozess, der realistischerweise nicht immer gelingt.

Das SPARK Modell

STIMULATE. **INITIIEREN.**

Inspirieren Sie Ihr Team: Teilen Sie inspirierende Erfahrungen, setzen Sie die Leidenschaft für Ihre Führung in den Mittelpunkt und vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern den Sinn Ihrer Tätigkeit.

PROPEL. **VORANTREIBEN.**

Geben Sie Struktur: Handeln Sie bei Unklarheiten und machen Sie den ersten Schritt; treiben Sie die Lösungsfindung für Probleme voran.

ANCHOR. **VERMITTELN.**

Zeigen Sie Authentizität, Offenheit und Demut: Sagen Sie, was gesagt werden muss, aber achten Sie dabei auf Konstruktivität. Schaffen Sie die notwendige Stabilität in Zeiten von Veränderung und Unsicherheit.

RELATE. **FESTIGEN.**

Schaffen Sie eine stärkere emotionale Verbundenheit auf persönlicher Ebene mit jedem Einzelnen im Team. Stehen Sie hinter Ihrem Team – auch dann, wenn Fehler passieren.

KINDLE. **BEGEISTERN.**

Verfolgen Sie einen Caring-Leadership-Ansatz und fördern Sie Ihre Talente: Stärken Sie die Überzeugung, dass Sie als Führungskraft die Leistungen des gesamten Teams in den Mittelpunkt stellen und zeitgleich die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder fördern.

Die Reise der engagierten Führungskraft

Es gibt verschiedene Schlüsselemente, die Organisationen hinsichtlich der Entwicklung eines engagierten Führungsstils berücksichtigen müssen, um die Fähigkeit von Führungskräften aufzubauen, die berufsbedingten Erfahrungen ihrer Teams zu verbessern. Zu diesen Elementen gehören:

Fokus. Das Programm muss als Teil der Engagement-Strategie klar positioniert werden und sich dabei eng darauf konzentrieren, den Mitarbeitern jene Führung zu geben, die sie zur Schaffung einer positiveren Arbeitserfahrung benötigen. Die Projektplanung für Engagement-Umfragen und/oder Pulsprogramme sollte die Entwicklung von Führungskräften als integrales Follow-Up-Element miteinschließen. Dies ist eine Initiative mit einer klar definierten, ultimativen Erfolgsmetrik: Besseres Team-Engagement. Die Bewertung der Verbesserung der Ergebnisse von teilnehmenden Teams wird einen Business-Case für eine breitere Einführung schaffen. Alle Lernelemente müssen sich auf die Unterstützung von Führungskräften konzentrieren, um dieses Ergebnis zu erreichen.

Praktikabel. Bei der Bewältigung der negativen Auswirkungen einer gering engagierter Führung geht es nicht darum, Potentiale von Führungspersönlichkeiten für zukünftige und noch nicht definierte Rollen aufzubauen. Vielmehr geht es darum, die Dringlichkeit zu verstehen, dass engagierte Leader Denkweisen und Fähigkeiten erwerben müssen, um ab sofort anders führen zu können. Jeder Lerneffekt muss auf konkrete und umsetzbare Weise auf bestimmte Situationen anwendbar sein: Von der Interaktion der Führungskraft mit den einzelnen Mitarbeitern bis hin zu den offenen und impliziten Botschaften, die eine Führungskraft – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – in jeder Interaktion mit seinem oder ihrem Team vermittelt.

Faktenbasiert. Dies beginnt damit, dass die Führungskräfte sich selbst darüber bewusst werden, wo sie in Bezug auf die Verhaltensweisen stehen, von denen die Organisationswissenschaft schlüssig gezeigt hat, dass sie das Teamengagement fördern oder hemmen können. So können die Auswirkungen von Engagement schädigendem Verhalten auf Teams sowie auf das gesamte Unternehmen abgebildet werden. Nicht engagierte Führungskräfte müssen sich mit ihren niedrigen Team-Engagement-Werten auseinandersetzen. Dies sollte durch Bewertungen ergänzt werden, die von den direkten Mitarbeitern mithilfe einer 180-Grad- oder 360-Grad-Umfrage gesammelt werden, um ihre Führung anhand von SPARK oder einem ähnlichen Modell für engagierte Führungskräfte zu bewerten. Auf diese Weise können sie genau verstehen, welche Verhaltensweisen – aus Sicht ihres Teams – das Engagement negativ beeinflussen. Die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte kann auch dadurch verbessert werden, indem die Teilnehmer durch

eine gültige Persönlichkeitsbeurteilung faktenbasierte Einblicke in ihre eigene Persönlichkeit erhalten, um Verhaltensänderungen mit einem besseren Verständnis potenzieller Persönlichkeitsentgleisungen zu steuern.

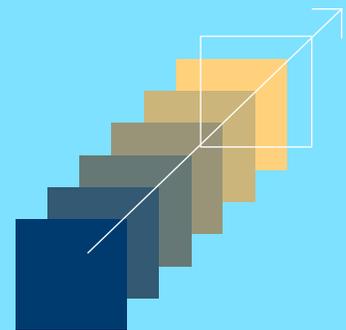


Interaktiv. Verhaltensänderungen geschehen nicht, wenn man endlosen Reden über die Gefahren eines wenig engagierten Führungsstils zuhört. Es erfordert Diskussion, Internalisierung und – vielleicht der wichtigste Aspekt – gegenseitiges Lernen. Erwägen Sie, Teilnehmer mit Peer-Mentoren zu zusammenzubringen, von denen bekannt ist, dass sie über starkes Team-Engagement verfügen. Peer-Teilnehmer werden auch viel von der Weitergabe ihrer Erfolge und Misserfolge bei der Implementierung neuer Ansätze mit ihren Teams lernen. Ein effektiver Erfahrungsaustausch lässt sich heute leichter fördern, da die Pandemie hinsichtlich virtueller Kommunikation viel verändert hat. In vielerlei Hinsicht ermöglichen kurze virtuelle Sitzungen, die sich über drei oder vier Monate erstrecken, eine interaktivere Lernerfahrung, während zwischen den Sitzungsintervallen Zyklen der Anwendung, des Experimentierens und der Reflexion stattfinden. Dies wiederum wird zum Mittelpunkt des Austausches und Lernens in Gruppendiskussionen während formellerer Sitzungen.

Betreuen. Ein weiterer Vorteil des virtuellen Lernens besteht darin, dass Kohorten an verschiedenen Punkten der Lernreise leicht in Untergruppen aufgeteilt werden können. So wird die Konzentration auf jene Qualifikationsbereiche ermöglicht, an denen am meisten gearbeitet werden muss. Ausgestattet mit soliden Bewertungsdaten können Unternehmen größere Kohorten in kleinere Untergruppen von Teilnehmern aufteilen, die die gleichen Probleme aufweisen. Ebenso können Lernplattformen selbstgesteuerte Module enthalten, die auf bestimmte Bereiche ausgerichtet sind und so eine stark individualisierte Lernreise schaffen, die am ehesten dazu geeignet ist, ansprechende Führungskompetenzen aufzubauen.

Call to Action

Es ist allseits bekannt, dass Engagement wichtig ist und dass Führungskräfte einen enormen Einfluss – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne – auf das Engagement eines Teams haben können. Organisationen müssen jene Führungskräfte identifizieren, die über besonders geringe Engagement-Werte verfügen, eine negative Wirkung auf das gesamte Team-Engagement nehmen und somit das Engagement der gesamten Organisation schwächen. Wurden diese einmal identifiziert, müssen Unternehmen diesen Führungskräften gezielte, konzentrierte und wirkungsvolle Entwicklungserfahrungen ermöglichen, um Fähigkeiten aufzubauen, die das Engagement steigern können. Es ist an der Zeit, dass Organisationen aufhören, die schädlichen Auswirkungen nicht engagierter Führungskräfte zu ignorieren. Es ist an der Zeit, Maßnahmen zu ergreifen. Und diese Zeit ist **jetzt**.



Kontakt

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner

Leadership Assessment & Development

Global Practice Leader

seymour.adler@kincentric.com

Kontaktieren Sie

kincentricaufdeutsch@kincentric.com für
weitere Unterstützung.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran – wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voran bringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie auf dem Laufenden über Trends und Themen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere interessant sind.



@ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Alle Rechte vorbehalten.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses
Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.