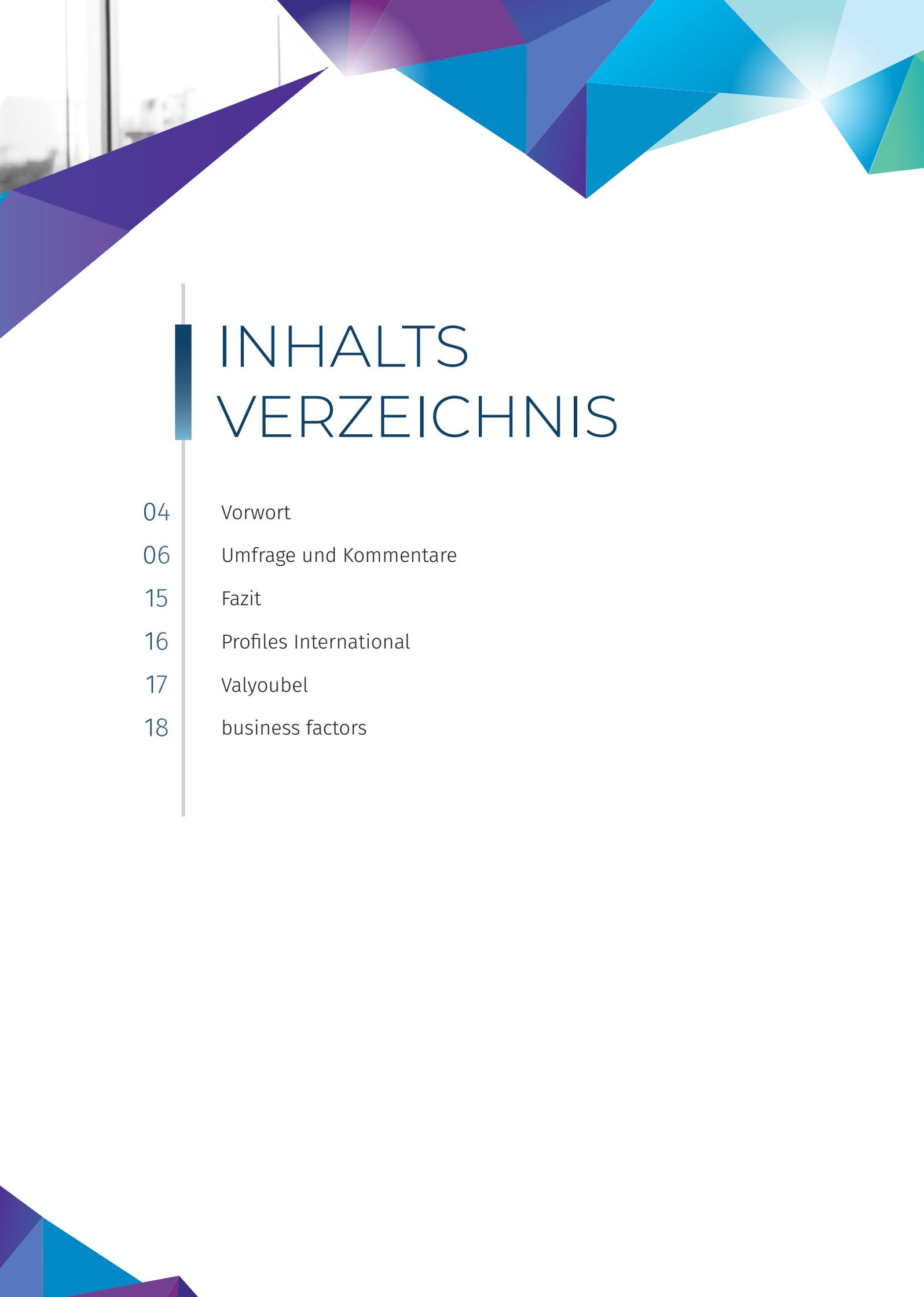


PERSPEKTIVE – ZUKUNFT

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Eine Publikation von business factors, Profiles International
und Valyoubel anlässlich der StrategieTage
Learning & Talent Management 2019





INHALTS VERZEICHNIS

04	Vorwort
06	Umfrage und Kommentare
15	Fazit
16	Profiles International
17	Valyoubel
18	business factors

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die demographische Entwicklung und die damit einhergehenden Probleme stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Geburtenzahlen sinken, die Wünsche und Anforderungen der jungen Generationen haben sich teilweise drastisch verändert und gleichzeitig sind die Anforderungen an die Mitarbeiter deutlich gestiegen. Wir befinden uns also gerade an einem Scheideweg, in dem viele alte Rollen verloren gehen und viele neue Rollen entstehen.

Eine Schlüsselrolle nimmt in diesem Zusammenhang natürlich das Personalmanagement, insbesondere die Personalentwicklung ein. Mitarbeiter müssen kontinuierlich fortgebildet und auf die sich verändernden Umstände vorbereitet werden.

Die StrategieTage Learning & Talent Management - besonders unter den Überschriften „Rares Gut“ und „Ausgelernt mit 40“ bieten natürlich eine optimale Gelegenheit, die zu befragen, die sich damit auskennen.

Unser besonderer Dank gilt den zahlreichen Teilnehmern der Umfrage für Ihre Unterstützung. Die spannenden und interessanten Erkenntnisse konnten wir nur durch ihre Mitwirkung gewinnen.

Wir freuen uns, wenn wir mit der aktuellen Umfrage den Diskussionsprozess zu diesem äußerst wichtigen Thema bereichern können.

Eine interessante Lektüre und weiterhin viel Erfolg wünschen



Nilgün Aygen
Unternehmerin und
Fachbuch-Autorin



Atıl Ural
Geschäftsführer
business factors Deutschland GmbH



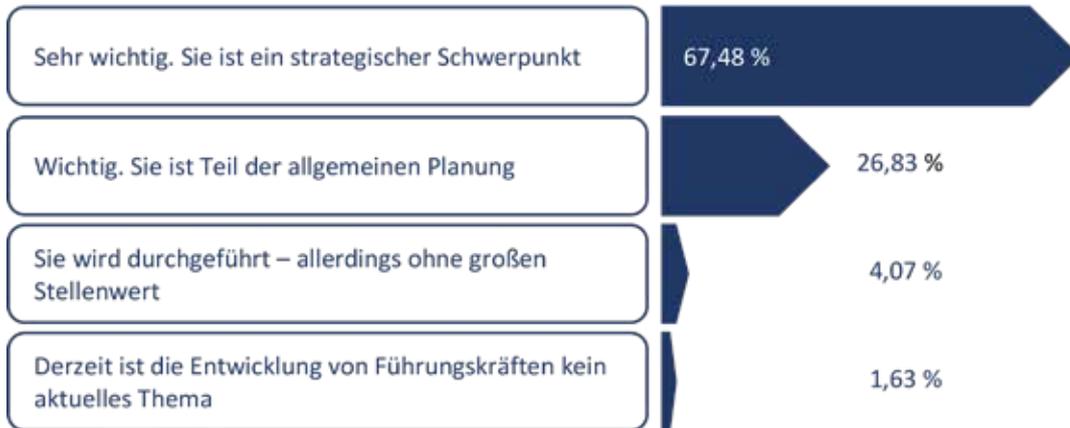
Hinweis:

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in den Texten die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben natürlich auf Angehörige aller Geschlechter.

UMFRAGE UND KOMMENTARE

FRAGE 1

Wie wichtig ist die Entwicklung von Führungskräften in Ihrem Unternehmen?



123 gültige Antworten

Aufgrund der doch recht großen Herausforderungen die der deutschen Wirtschaft und damit ihren Führungskräften begegnen werden, ist es doch sehr erfreulich zu sehen, dass die Entwicklung von Führungskräften bei über 94% der befragten Firmen einen wichtigen oder sehr wichtigen Stellenwert einnimmt.

FRAGE 2

Welche Schwerpunkte hat die Führungskraftentwicklung in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

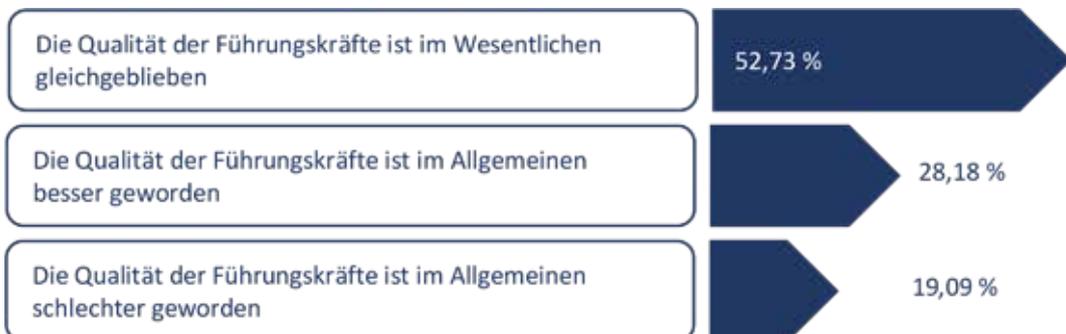


122 gültige Antworten mit 507 Nennungen

Die wenigsten werden als Führungskraft geboren. In der Regel werden gute Mitarbeiter im Laufe ihrer Karriere aufgrund ihrer Fachkenntnisse oder aufgrund Ihrer guten Arbeitsleistungen befördert und finden sich irgendwann als Führungskraft in einem immer mehr fordernden Umfeld wieder. Doch Führungskompetenzen lernt man nicht in der Schule. Insofern haben Unternehmen verstanden, dass hier – neben dem Umgang mit ihren Mitarbeitern – scheinbar der größte Hebel ist.

FRAGE 3

In der Diskussion um die neuen großen Herausforderungen in der Wirtschaft und Berufswelt wird oft über mangelnde Kompetenzen gesprochen. Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

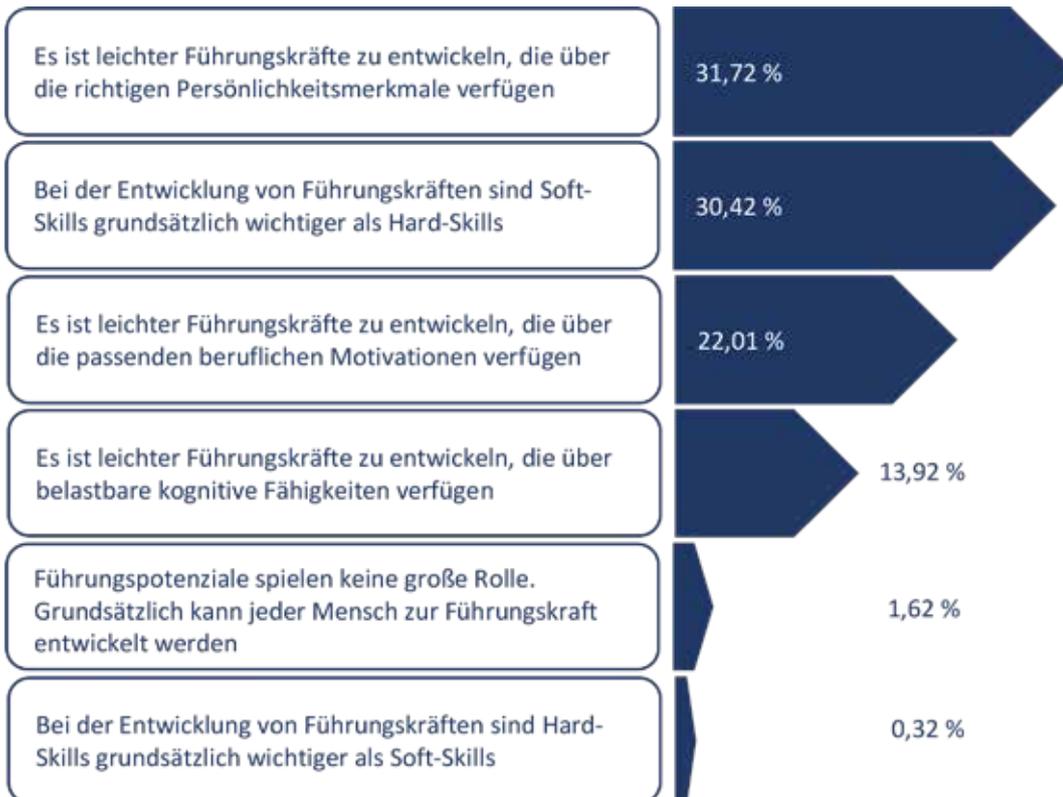


110 gültige Antworten

Subjektiv haben wir ja immer den Eindruck, dass alles schlechter wird und dass früher alles besser war. In Wirklichkeit haben sich die Anforderung an unsere Führungskräfte in jeder Hinsicht um ein Vielfaches erhöht. Wenn Sie sich einmal damit beschäftigen, was von einem guten Mitarbeiter und was von einer guten Führungskraft erwartet wird, werden Sie schnell merken, dass von einem guten Mitarbeiter oft nur verlangt wird, dass er zuverlässig, arbeitswillig und belastbar ist. Im Gegenzug scheint die Liste der erwarteten Fähigkeiten und der Adjektive für Führungskräfte fast unendlich zu sein.

FRAGE 4

Die stetige Entwicklung von Führungskräften ist wichtiger denn je. Welchen Aussagen stimmen Sie zu.
(Mehrfachnennungen möglich)



121 gültige Antworten mit 309 Nennungen

Hier zeigt sich das Dilemma. In unserer gesamten schulischen Ausbildung liegt der Schwerpunkt deutlich auf den Hard-Skills. Auch werden gute Mitarbeiter in der Regel aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten befördert und werden irgendwann zur Führungskraft. Und dann, ganz plötzlich, werden von ihnen Soft-Skills verlangt, die vorher irgendwie nie so wirklich wichtig waren. Wir wissen also, dass die richtigen Persönlichkeitsmerkmale und die Soft-Skills für die Personalentwicklung besonders wichtig sind. In der Praxis treffen wir unsere Personalentscheidungen – in Bezug auf Führungskräfte - jedoch aufgrund von Hard-Skills und Fachkompetenz.

FRAGE 5

Werden in Ihrem Unternehmen Führungskraft-Talente systematisch erfasst und entwickelt?



120 gültige Antworten

Erfahrungen zeigen, dass die Talent-Entwicklung aus den eigenen Reihen in Summe oft zielführender ist und dass die sogenannten „Eigenzüchtungen“ sich meist schneller in die Rolle einleben – da sie ja „Land und Leute“ schon kennen. Ferner sind die Herausforderungen größer geworden, externe Talente zu finden. Das scheint die Bedeutung wichtiger erscheinen zu lassen, sich mehr auf die Talente zu fokussieren, die man ohnehin schon im Haus hat. So gesehen ist es interessant, dass rund 48 % der Befragten noch nicht mit Talent-Pools arbeiten. Das Erfreuliche ist, dass bei rund 52% bereits Talent-Pools geführt werden und bei rund 37 % ein Talent-Pool schon in Planung ist.

FRAGE 6

Es gibt viele Gründe warum eine Führungskraft nicht die Leistung erbringen kann, die von ihr erwartet wird. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung die Rangfolge wie häufig folgenden Gründe verantwortlich sind. (1 selten bis 6 häufig)

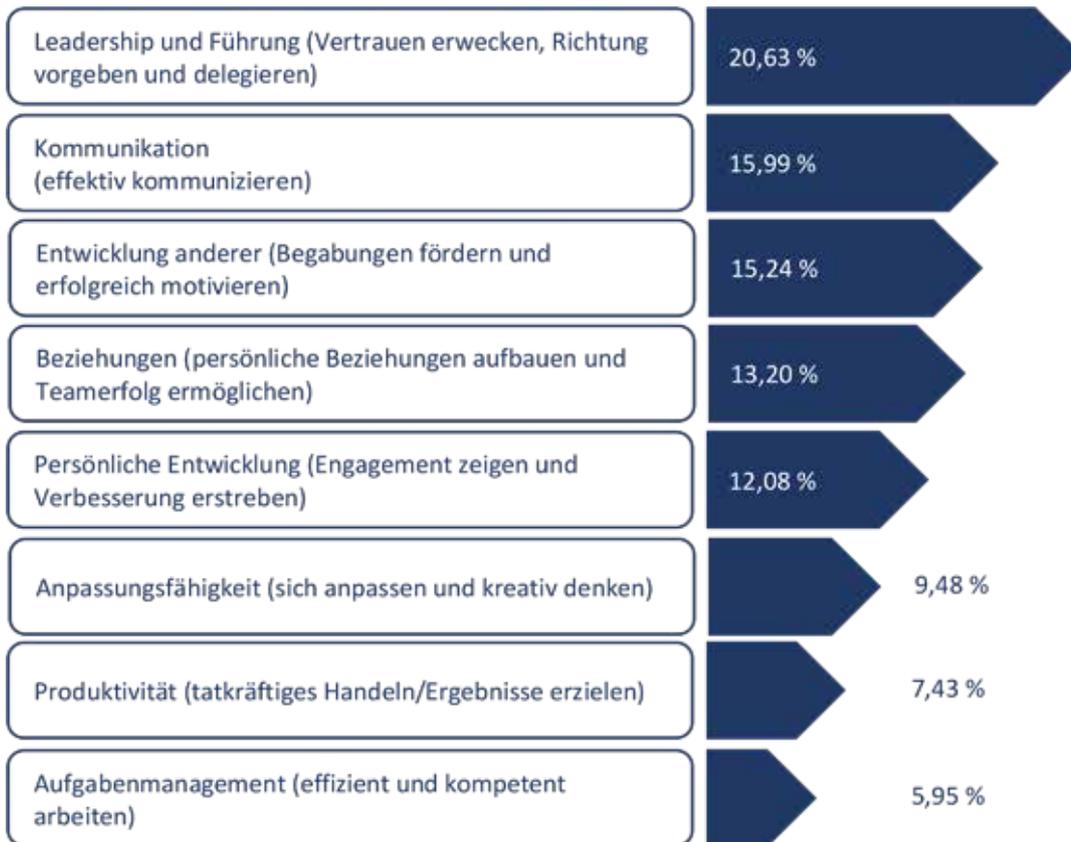


45 gültige Antworten

Bei dieser Antwort sind zwei Bereiche hervorzuheben. Zum einem die Führungskompetenzen und zum anderen die Soft-Skills (Persönlichkeitsmerkmale, mentale Fähigkeiten und die beruflichen Interessen). Es ist in der Tat oft so, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Hard-Skills gefördert oder eingestellt werden und die Organisation dann aber aufgrund fehlender Führungskompetenzen oder mangelnder Soft-Skills unzufrieden ist oder Handlungsbedarf erkannt wird. Betrachtet man hierzu die Antworten zur Frage 4, scheint zumindest HR, bzw. die PE das bereits verstanden zu haben.

FRAGE 7

Welche Kompetenzen rücken in Ihrem Unternehmen bei der Entwicklung von Führungskräften in den Fokus?
(Mehrfachnennungen möglich)



120 gültige Antworten mit 538 Nennungen

Die drei häufigsten Antworten sind Führung, Kommunikation und die Entwicklung anderer. Aus anderen Umfragen wissen wir, dass sich Mitarbeiter genau das wünschen. Allerdings bemerken wir, dass dies nicht nur in den Betrieben so gesehen wird. Man muss sich nur die Nachrichten und die allgemeine Unzufriedenheit in der Gesellschaft ansehen. Menschen möchten grundsätzlich wissen in welche Richtung es gehen soll und möchten ihrer Führung vertrauen können. Darüber hinaus wird eine entsprechende Kommunikation genauso vorausgesetzt, wie die Erwartung, dass die Führung generell daran interessiert ist Mitarbeiter zu motivieren und zu entwickeln.

FRAGE 8

Aufgrund welcher Basis werden Führungskompetenzen in Ihrem Unternehmen zukünftig beurteilt/entwickelt? (Mehrfachnennungen möglich)



108 gültige Antworten mit 189 Nennungen

Mitarbeiterverhalten ändern löst oft Widerstand aus. „Das haben wir schon immer so gemacht“. Diesen Satz hört man wohl sehr oft. Genauso verhält es sich mit Organisationsabläufen. Die klassische Variante Mitarbeiter im Top Down Modus (also vom Vorgesetzten) bewerten zu lassen hat sich seit Jahrzehnten so eingebürgert. ... Das haben wir halt schon immer so gemacht.

FRAGE 9

Besonders bei der Entwicklung von Führungskräften kann es hilfreich sein, die Meinung anderer einzubeziehen. Welche Gruppen sollten in einem Feedback eingeschlossen sein? (Mehrfachnennungen möglich)



119 gültige Antworten mit 598 Nennungen

Je größer die Informationsbreite und -tiefe ist die Sie gewinnen, desto effizienter und genauer können Sie Entscheidungen treffen. Dies gilt bei der Personalentwicklung mindestens genauso wie bei allen anderen Bereichen, wo Sie Schlussfolgerungen auf die Qualität von gesammelten Informationen gründen. Bei den Antworten kristallisieren sich vier Quellen klar heraus: Der Vorgesetzte, die Selbsteinschätzung, die Meinung der Mitarbeiter und die Einschätzung der Kollegen. Trotz dieser Erkenntnis setzen viele Unternehmen bei der Bewertung von Führungskräften nach wie vor auf den Top Down Modus (siehe Frage 8).

FRAGE 10

Welche Systeme nutzen Sie im Unternehmen für solche Bewertungs-/Feedbackprozesse



113 gültige Antworten

Dieses Ergebnis war zu erwarten. Im Kreis der Befragten fanden sich überproportional viele größere, bzw. große Unternehmen. Im Zuge der Digitalisierung wird sich dieser Wert vermutlich noch weiter zu Gunsten der computergestützten Varianten verschieben. Dennoch ist festzuhalten, dass weiterhin rund 29 % aller befragten Unternehmen die Bewertungs-/Feedbackprozesse noch manuell durchführen.

FRAGE 11

Wer sollte Ihrer Meinung nach – künftig – in der Entwicklung von Führungskräften mehr Verantwortung übernehmen?



112 gültige Antworten

Mit dieser Antwort spiegelt sich ein Trend wider, der sich bereits seit vielen Jahren fortführt. In der Praxis erwartet sowohl die Geschäftsleitungen als auch das Management der Fachabteilungen oft, dass die Personalabteilung mehr Verantwortung, mehr Eigeninitiative und mehr Kreativität zeigen. Dies gilt gleichermaßen für die Mitarbeiterfindung aber auch für das gesamte Talent Management. Im gleichen Maße sehen wir, dass HR-Verantwortliche mehr und mehr erwarten, dass andere Bereiche hier Verantwortung übernehmen. Bei diesem Ergebnis sind also rund 77 % der Befragten der Meinung, dass die Personalabteilung bei der Entwicklung von Führungskräften künftig weniger Verantwortung übernehmen sollte. Dies ist ein Trend, der künftig die Wichtigkeit der gesamten HR auf den Prüfstand stellen könnte.



FAZIT

Die Herausforderungen zeigen sich uns derzeit in einer sehr großen Bandbreite. Angefangen von kleinen Anpassungsweiterbildungen bis hin zur kompletten Umstrukturierung ganzer Bereiche. Schwerpunkte sind sicherlich die Führungskräfteentwicklung, die Globalisierung, die Digitalisierung und das Zusammenbringen der enorm gestiegenen Anforderungen. Und zwar auf beiden Seiten. Sowohl auf der Arbeitgeberseite als auch auf der Seite der künftigen Mitarbeiter.

Die Unternehmen haben verstanden, dass sie gute Führungskräfte benötigen. Personalentwicklung, Nachfolgeplanung und Potenzialanalysen stehen im direkten Zusammenhang mit der wachsenden Sorge, Schlüsselpositionen auch künftig zu sichern.

Auch ist klar zu erkennen, dass das Talent Management immer mehr Einzug in die Unternehmensziele findet. Dazu gehört das sogenannte Diversity Management, also die Öffnung hinsichtlich Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Behinderung und Alter genauso wie die Bereitschaft, sich auf unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse - in Bezug auf Zeit und Raum - einzulassen.

Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit einerseits und die Erwartungen der Unternehmen andererseits in Einklang zu bringen bedarf der Stärkung und Schaffung von exzellenten Führungskräften, die in der Lage sind, differenzierte Belegschaften effizient und für alle zufriedenstellend zu managen.

Der Markt zeigt, dass derzeit alles oder zumindest vieles unter dem Zeichen der Veränderung steht. Die Aufgaben und die Instrumente der Personalentwicklung sind neu zu bestimmen. Die Personalentwicklung steht kurz davor, ein Schlüsselbereich zu sein, in dem heute die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovation von morgen in die richtigen Bahnen zu lenken ist.

Die „neue“ Rolle der Personalentwicklung wird mehr denn je von der zukünftigen Vielfalt und Mehrdeutigkeit neuer Rollen geprägt werden. Lösungen, die gerade vielleicht noch gut funktionieren, werden zu zukünftigen Aufgaben nicht mehr passen.

Künftig muss der Mitarbeiter selbst mehr die Verantwortung für seine eigene Entwicklung übernehmen. Wir müssen einen Rahmen vorgeben, der es den Mitarbeitern erlaubt den eignen Weiterbildungsbedarf zu erkennen und zu steuern. Während dieser Transformation von der angebots- zu nachfrageorientierten PE muss insbesondere die Führungskraft unterstützend tätig sein. Die „Entwicklung anderer“ wird also eine große Schlüsselaufgabe künftiger Führungskräfte sein.

Der Personalentwickler wird dagegen zum Coach, Berater und Stratege. Seine neue Aufgabe wird es sein, aus der Unternehmensstrategie die zukünftig geforderten Kompetenzen abzuleiten. Er berät Abteilungen bei der Teamentwicklung und -zusammensetzung und unterstützt Mitarbeiter in deren individuellen Karriereentwicklung.

PROFILES INTERNATIONAL

Ein Assessment-Unternehmen für Management-Assessments, Vertriebs-Assessments, Eignungsdiagnostik und Potenzialanalysen. Die Angebotspalette umfasst sowohl Einzel-Assessments als auch globale, multilinguale Assessment-Projekte. Von fundierten Instrumenten und Services profitieren weltweit mehr als 40.000 Kunden.

Was bieten wir...

... im Management

Sowohl die Einzelleistung als auch die Teamleistung korrelieren unmittelbar mit der Führungsqualität! Um erfolgreich zu führen, bedarf es spezifischer Kompetenzen und einer geeigneten Persönlichkeit. Mit Lösungen von Profiles International können die Stärken und Entwicklungsfelder Ihrer Führungskräfte objektiv aufgezeigt werden.

... im Vertrieb

Unternehmen leben vom Verkaufen. Doch der Vertrieb erfordert Qualitäten, die nicht jeder Mitarbeiter mitbringt. Profiles-Lösungen helfen Ihnen, geeignete Mitarbeiter zu erkennen, Stärken und Entwicklungspotentiale Ihrer Vertriebsmitarbeiter zu identifizieren und die Effizienz Ihres Vertriebs zu erhöhen.

... im Recruiting

Passende Mitarbeiter auszuwählen und optimal einzusetzen ist angesichts von Fachkräfteknappheit und demografischem Wandel wichtiger denn je. Assessment-Instrumente geben Ihnen tiefreichende Erkenntnisse und Leistungsprognosen auf wissenschaftlicher Basis, noch bevor Sie einstellen. So vermeiden Sie – aus der Not geborene – Fehlbesetzungen und erhöhen die Trefferquote.

Produkt- und Lösungskategorien

- 360° Führung-Kompetenz-Feedback
- 180° Vertrieb-Kompetenz-Feedback
- Potenzialanalyse / Standortbestimmung
- Eignungsdiagnostik

KONTAKT

Profiles GmbH
Solmsstraße 83
60486 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 / 247 043 10
www.profilesinternational.de



VALYUBEL

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen besteht aktuell darin, vakante Positionen mit geeigneten Mitarbeitern zeitnah zu besetzen. Ein Unternehmen zukunftsfest aufzustellen, bedeutet heute mehr denn je, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz zu haben.

Ein neues Denken. Ein neues Handeln. Ein neues Talent Management.

Die angebotenen Leistungen fußen auf zwei Säulen: Einer modernen digitalen Plattform und zeitgemäßen HR-Services. Die Technologie der digitalen Plattform und die Dienstleistungen können komplementär oder unabhängig voneinander gebucht werden. Mit dem angebotenen Service sind Sie eingeladen, auf einen Pool von Experten für Sourcing, Interview und Diagnostik zuzugreifen.

Was bieten wir:

- Positionen schneller besetzen
- Talente frühzeitig gewinnen
- Nachhaltiges Employer Branding
- Passgenaue Stellenbesetzung
- Technische Unterstützung

Produkt- und Lösungskategorien

- Talent Sourcing
- Talent Pooling
- Talent Pipelining
- Talent Relationship
- Talent Assessment
- Talent Selection

KONTAKT

Valyoubel GmbH & Co. KG
Solmsstraße 83
60486 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 / 247 043 10
www.valyoubel.com

BUSINESS FACTORS

Who we are.

2008 von Atil Ural und Alexander Stärke gegründet, ist business factors als exklusive Netzwerkplattform seit nunmehr 10 Jahren Market Player in Europa. Deutsche und internationale Führungskräfte aus Großunternehmen und dem gehobenen Mittelstand treffen im Rahmen strategischer Wirtschaftskongresse aufeinander, um von den Erfahrungen der Kollegen zu profitieren und sich zu aktuellen Trends, Entwicklungen und Innovationen auszutauschen. Gleichzeitig werden Bedarf und Angebot der Anwender und Lösungsanbieter miteinander abgeglichen, um ihre Interessen in anschließenden Gesprächen zu vertiefen. So arbeitet das Team von business factors mit mehr als 75 Mitarbeitern aus über 16 Nationen Hand in Hand, um Führungskräften ein effizientes Umfeld für die zielgerichtete Pflege und Erweiterung des eigenen Netzwerks sowie die komprimierte Informationsbeschaffung und Wissensgenerierung bereitzustellen.

Our approach.

Wegweisende Inhalte, relevante Geschäftskontakte sowie Informationsaustausch auf höchstem Niveau – das bieten unsere StrategieTage für die Entscheider nationaler und internationaler Großunternehmen sowie aus dem gehobenen Mittelstand. Dabei setzen wir auf topaktuelle Themen, die die Wirtschaft bewegen. Wir schöpfen dafür aus branchenspezifischen Pools an hochkarätigen Referenten und aus einem umfangreichen Führungskräftenetzwerk.

How we do it.

Ausgewählte Matching-Prozesse im Vorfeld der StrategieTage machen es möglich, dass sich persönlich geladene Topmanager und ausgewählte Dienstleister themenfokussiert austauschen, gezielt miteinander vernetzen sowie sich über die für sie entscheidenden Entwicklungen informieren können.

KONTAKT

business factors Deutschland GmbH
Tauentzienstraße 15 • 10789 Berlin
Telefon: +49 (0) 30 / 76 76 552 - 0
Telefax: +49 (0) 30 / 76 76 552 - 48
E-Mail: info@businessfactors.de
www.businessfactors.de

Haftungsbeschränkung

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Gewissen erstellt. Dennoch übernimmt der Anbieter keine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der bereitgestellten Inhalte. Die Ergebnisse beruhen auf Antworten innerhalb einer Umfrage von verantwortlichen HR-Managern im Rahmen der StrategieTage HR in Grandhotel Schloss Bensberg.

Urheberrecht/Leistungsschutzrecht

Die veröffentlichten Inhalte, Werke und bereitgestellten Informationen unterliegen dem deutschen Urheberrecht und Leistungsschutzrecht. Jede Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Einspeicherung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedarf der vorherigen Zustimmung des jeweiligen Rechteinhabers.

Rechteinhaber

business factors Deutschland GmbH, Profiles GmbH und Valyoubel GmbH & Co. KG

