

# DGFP-KURZUMFRAGE: FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

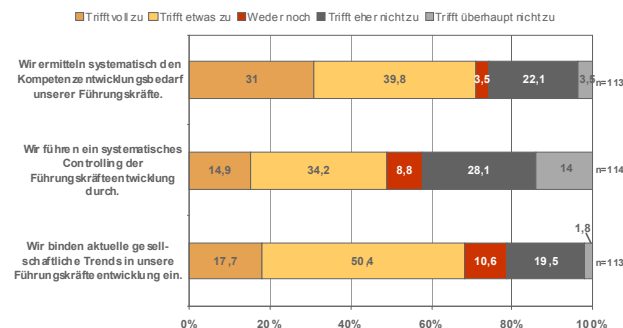
**Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen stellen immer wieder neue Anforderungen an Führungskräfte. Welche Eigenschaften zeichnen nach Ansicht von Personalmanagern den Führungsstil der Zukunft aus und werden die neuen Anforderungen in der Führungskräfteentwicklung in Unternehmen berücksichtigt?**

Mit einer Kurzumfrage unter ihren Mitgliedsunternehmen hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) im November 2012 ermittelt, wie systematisch die Führungskräfteentwicklung durchgeführt wird, und ob Unternehmen ihre Führungskräfte auf aktuelle Entwicklungen wie die Zunahme psychischer Erkrankungen oder die steigende Bedeutung des Web 2.0 vorbereiten. Außerdem wurden die Personalmanager nach ihrem Verständnis vom Führungsstil der Zukunft gefragt. An der Befragung haben sich 115 Personalmanager beteiligt.

## Zwei Drittel der Unternehmen binden aktuelle gesellschaftliche Trends in die Führungskräfteentwicklung ein

Die Mehrheit (70,8 Prozent) der befragten Unternehmen ermittelt systematisch den Kompetenzentwicklungsbedarf ihrer Führungskräfte. Auffällig ist allerdings, dass dies in jedem vierten Unternehmen (25,6 Prozent) bisher eher nicht bzw. überhaupt nicht der Fall ist.

Ein systematisch durchgeführtes Controlling der Führungskräfteentwicklung trägt dazu bei, eine qualitativ hochwertige Führungskräfteentwicklung zu sichern. In rund der Hälfte (49,1 Prozent) der befragten Unternehmen wird bereits ein systematisches Controlling durchgeführt. Allerdings bedeutet dies auch, dass rund die Hälfte der befragten Unternehmen die Möglichkeiten, die ein Controlling eröffnet, noch nicht nutzt.

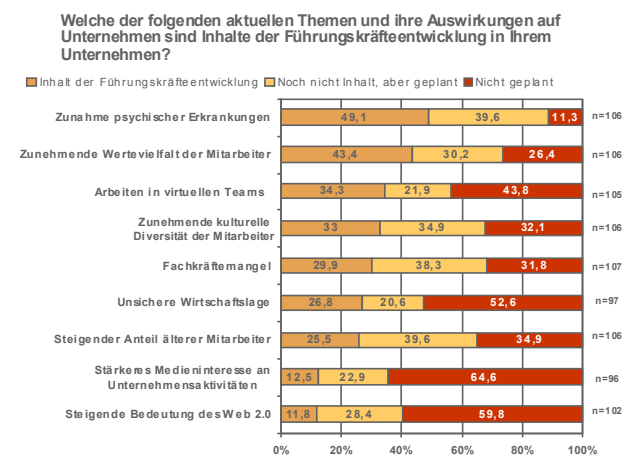


Aktuelle gesellschaftliche Trends werden von rund zwei Drittel (68,1 Prozent) der Unternehmen in die Führungskräfteentwicklung eingebunden. Wie dies im Detail geschieht, und ob alle Führungskräfte im Unternehmen an solchen Veranstaltungen teilnehmen, wird in den Unter-

nehmen sicher unterschiedlich gehandhabt. Ein Teilnehmer kommentierte die Problematik, aktuelle Themen an etablierte Führungskräfte heranzubringen so: „In die Ausbildung neuer Führungskräfte bzw. Potenzialträger aller Ebenen lassen sich jederzeit neue Elemente einfügen. Die bereits etablierten Führungskräfte können Sie kaum mehr zu Schulungen "zwingen““.

## Topthemen psychische Erkrankungen und Wertevielfalt der Mitarbeiter

Welche aktuellen Themen werden bereits in die Führungskräfteentwicklung eingebunden? Die häufigsten Themen sind die steigende Anzahl psychischer Erkrankungen (49,1 Prozent) und die zunehmende Wertevielfalt der Mitarbeiter (43,4 Prozent). Mit etwas Abstand folgen das Arbeiten in virtuellen Teams (34,3 Prozent), die Zunahme der kulturellen Diversität der Mitarbeiter (33 Prozent) und der Fachkräftemangel (29,9 Prozent).



Nur wenige Unternehmen binden die steigende Bedeutung des Web 2.0 (11,8 Prozent) und das zunehmende Medieninteresse an Unternehmensaktivitäten (12,5 Prozent) in ihre Führungskräfteentwicklung ein. Dies ist vermutlich darin begründet, dass sich für die meisten Führungskräfte im Rahmen ihrer täglichen Arbeit nur selten Berührungspunkte mit dem Web 2.0 ergeben oder direkte Kontakte mit Medienvertretern entstehen. Die unsichere Wirtschaftslage wird in der Führungskräfteentwicklung ebenfalls nur selten behandelt (26,8 Prozent). Zu vermuten ist, dass eine Thematisierung bereits im Tagesgeschäft stattfindet.

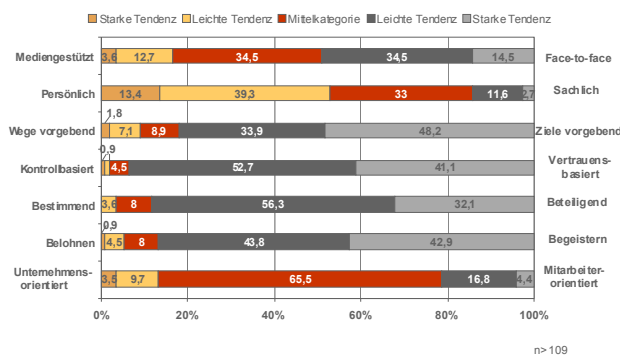
## Begeistern - Ziele vorgeben - Vertrauen - der Dreiklang des Führungsstils der Zukunft

Idealtypische Führungsstile und dazugehörige Theorien gibt es viele. Doch wie sehen Personalmanager aus der

Praxis die Führungskraft der Zukunft? Welcher Führungsstil ist geeignet, um den Entwicklungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden und erfolgreich in (die) Zukunft zu führen? Nach Ansicht der Personalmanager wird Führung auch in Zukunft zumeist Face-to-Face stattfinden (49 Prozent), allerdings vermutlich mit zunehmenden mediengestützten Anteilen. Denn rund ein Drittel (34,5 Prozent) wählt die Mitte zwischen mediengestütztem und Face-to-Face-Führen. Dies ist wahrscheinlich der Tatsache geschuldet, dass moderne Kommunikationstechnik zunehmend mobiles Arbeiten ermöglicht und zwischen Terminen und Homeoffice Führung immer häufiger per Mail oder telefonisch stattfindet. Aber auch in einer mediengestützten Arbeitsumgebung stellt die Führungskraft der Zukunft einen persönlichen Umgang mit dem einzelnen Mitarbeiter her.

- Die Befragung wurde im Zeitraum vom 09. bis zum 18. November 2012 durchgeführt.
- Unternehmen aller Größenklassen sind in der realisierten Stichprobe vertreten (27 Prozent unter 500 Mitarbeiter; 14,4 Prozent 500 bis 999 Mitarbeiter; 23,4 Prozent 1.000 bis 2999 Mitarbeiter; 21,6 Prozent 3.000 bis 9999 Mitarbeiter; 13,5 Prozent 10.000 und mehr Mitarbeiter). Es haben sich Unternehmen aus allen Branchen beteiligt (Produktion: 42 Prozent; Dienstleistung: 30,4 Prozent; Handel: 4,5 Prozent; Öffentliche Verwaltung: 8 Prozent, Sonstige: 15,2 Prozent).

Sie finden im Folgenden sieben Paare zur Definition von Führungsstilen. Welche Ausprägung trifft am ehesten Ihr Verständnis vom „Führungsstil der Zukunft“?



Die Führungskraft der Zukunft gibt ein Ziel vor (82,1 Prozent), lässt den Mitarbeiter aber selber den Weg dorthin bestimmen. Ergänzend dazu definieren die befragten Personalmanager den Führungsstil der Zukunft als vertrauens- (93,8 Prozent) statt kontrollbasiert (1,8 Prozent), beteiligend (88,4 Prozent) und begeisternd (86,7 Prozent). Die Führungskraft der Zukunft findet zudem eine Balance zwischen den Interessen des Unternehmens und denen des einzelnen Mitarbeiters. Rund zwei Drittel (65,5 Prozent) der Befragten wählen hier die mittlere Kategorie zwischen den beiden Polen.

### Weiterführende Literatur

Alle zwei Jahre führt die DGFP eine umfangreiche Studie zum Thema Megatrends im Personalmanagement durch. Die nächste Befragung findet 2013 statt. Die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2011 können hier kostenlos abgerufen werden:

<http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/dgfp-studie-megatrends-und-hr-trends-1677>

### Zum Hintergrund der Befragung

- Zu der Online-Befragung wurden 808 Personalmanager aus DGFP-Mitgliedsunternehmen eingeladen. 115 Personalmanager nahmen an der Umfrage teil (14 Prozent).