Strametz Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Next Leadership

Unsere Erfahrung, Ansätze und Impulse

BLICKPUNKT

Zukunftsfähige Führungskräfte haben ein gutes Verständnis von Kultur und Kulturentwicklung in Teams, Organisationseinheiten und Organisationen als Ganzes.

Leadership

prägt Kultur und Arbeitswelt

Was macht zukunftsfähige Führung aus?

„Können wir zunächst über das Thema zukünftige Führungsanforderungen sprechen?“ war die Bitte der Geschäftsführung eines mittelständischen Neukunden während des Kick-Off-Meetings zum Einstieg in eine langfristige Zusammenarbeit. Das verwundert. Zum einen ist in letzter Zeit bereits genug zum Thema Umbruch in der Arbeitswelt diskutiert und geschrieben worden, zum anderen sollte doch bekannt sein, was im eigenen Unternehmen künftig gebraucht wird. Das in einen stimmigen Kontext zu bringen, scheint die Herausforderung zu sein.

In einem Workshop, der unterschiedliche Trends und die Situation des Unternehmens betrachtete, wurde aber deutlich, dass jeder die Themen kannte, aber insgesamt noch nicht klar war, was dies für das eigene Unternehmen konkret bedeutet. Diese Erkenntnis war Anlass, gemeinsam darüber nachzudenken, wie sich die Organisation und Kultur bis 2020 entwickeln sollen, um zukunftsfähig zu sein. Es ging dabei in Anbetracht einer ausgeprägten Hierarchiestruktur insbesondere darum, wie diese flacher und flexibler gestaltet werden kann und was die Führungskräfte für den Wandel konkret benötigen.

Gerade für große Unternehmen ist die konkrete Umsetzung nicht immer einfach. Das wissen wir aus eigener Erfahrung in der Begleitung eines großen, internationalen Players, bei dem sich ebenfalls Struktur und Kultur ändern. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollen aktuell veränderungsbereit sein und langfristig flexibel bleiben. Zudem wird gewünscht, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, um es als Marke bestmöglich repräsentieren zu können. Die Identität und Verbundenheit der Mitarbeiter wird jedoch maßgeblich durch die Führungs- bzw. Organisationskultur beeinflusst.
Die Erfahrung zeigt, dass jedes noch so gute Leitbild und jede klar kommunizierte Strategie nicht erfolgreich sein können, wenn die Mitarbeiter große Diskrepanzen zwischen dem geschriebenen Wort und dem täglichen Handeln erleben.

Wie soll eine Kultur aussehen, die Flexibilität und Verbundenheit ermöglicht? Das Ziel vieler Organisationen ist eine agile Kultur. Agilität lässt sich aber nicht verordnen, sondern muss anschlussfähig sein. Dazu bedarf es einer Analyse der tragenden Kulturmerkmale und Kernkompetenzen des Unternehmens, auf denen New Work und Next Leadership aufgebaut werden können. Entscheidend ist am Ende nicht das Wording, sondern wie es gelingt, einen individuellen passenden Weg zu finden, um zukunftsfähig zu bleiben.

Anforderungen an Führungskräfte in neuen Arbeitswelten

Anpassungsdruck an veränderte Märkte und gesellschaftliche Entwicklungen hat es immer schon gegeben. Der Unterschied heute ist, dass alles viel schneller geht und jeder Mensch und damit (potenzieller) Kunde via Internet über Informationen verfügt oder sich Meinungsmachern anschließen kann, die Unternehmen nur begrenzt steuern können. Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kundenorientierung sind die Schlagworte für neue und agile Formen der Arbeit. Schließlich ist es eine Frage der Haltung aller Beteiligten, die Kultur prägt.

Damit eine gemeinsame Ausrichtung gelingt, kommt Führungskräften eine bedeutsame Aufgabe zu. Denn der Mitarbeiter vergleicht seine Haltung mit der seiner Führungskraft und geht entsprechend mit Dissonanzen um. Deshalb steht die Rolle und Aufgabe der Führungskräfte in einer kontroversen Diskussion.

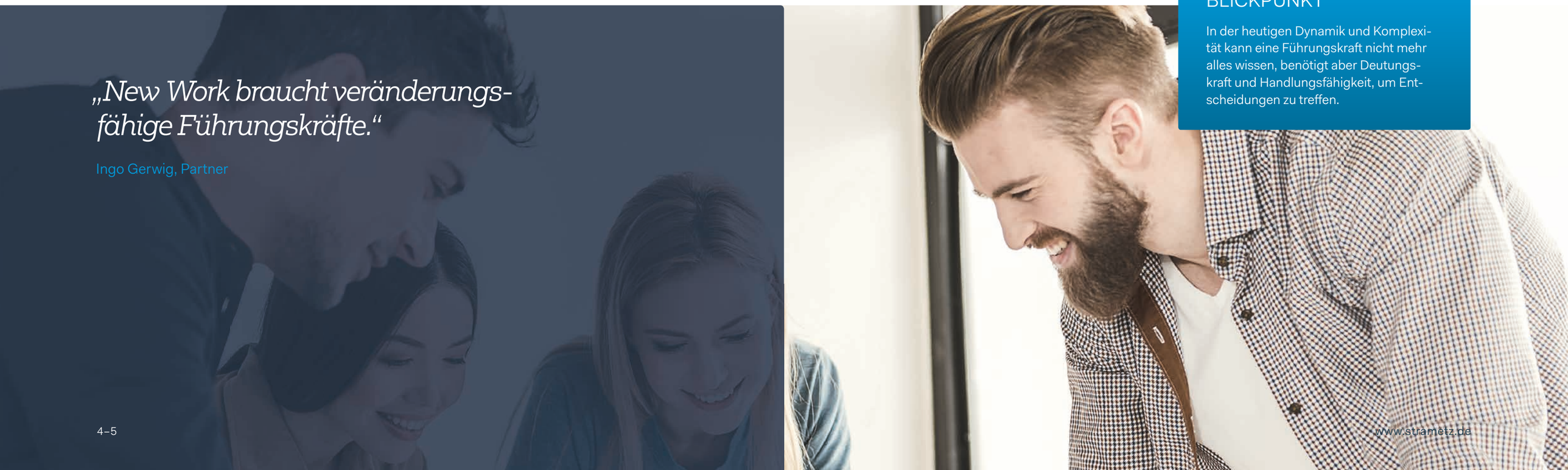
Analog zu vielfältigen Trends lassen sich auch in der Führung zahlreiche Konzepte finden wie etwa altersgerechte Führung, digitale Führung, interkulturelle Führung oder agile Führung. Alles Themen, die sich aus demographischen, ökonomischen und technischen Entwicklungen ableiten lassen. Doch was davon braucht nun der next Leader?

Bei Führung geht es immer um Veränderung

Stets geht es bei der Führung darum, von einem Ist-Zustand in einen Soll-Zustand zu gelangen und zwar mit möglichst vielen oder sogar allen Mitgliedern einer Organisation. Der Umgang mit Veränderungen ist immer schon Kernaufgabe der Führungskraft gewesen. Dieser Aspekt von Führung wird sich nicht verändern, sondern bleibt auch im Rahmen von next Leadership bestehen. Lediglich Mittel und Wege zum Erkennen und zur Erreichung des Soll-Zustandes verändern sich und bringen neue Herausforderungen für Führungskräfte mit sich.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es gewisser (Führungs-)Kompetenzen für next Leadership. Nach Erpenbeck ist Kompetenz „die Fähigkeit, in dynamischen, komplexen und offenen zuweilen auch unüberschaubaren Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln.“ Es geht um Handlungskompetenzen, die Führungskräfte als stabiles, wiederholbares Verhalten zeigen. Anforderungen und Verhaltensweisen, die zukünftig besonders relevant sind, werden im Studienteil näher betrachtet.

Erpenbecks Definition macht aber deutlich, dass Dynamik, Komplexität und zeitweise auch Chaos das typische Arbeitsumfeld darstellen, in dem sich Führungskräfte und Mitarbeiter befinden und handlungsfähig bleiben müssen.



„New Work braucht veränderungsfähige Führungskräfte.“

Ingo Gerwig, Partner

BLICKPUNKT

In der heutigen Dynamik und Komplexität kann eine Führungskraft nicht mehr alles wissen, benötigt aber Deutungskraft und Handlungsfähigkeit, um Entscheidungen zu treffen.

Next Leadership ist mehr als nur Führungsmethode

In der Auseinandersetzung um die richtige Führungsweise bzw. -methode wurde in den vergangenen Jahren häufig das Konzept der transformationalen Führung betont, welches im Gegensatz zur transaktionalen Führung stärker auf Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individuelle Fürsorge setzt als auf ein klassisches Belohnungssystem. Es geht vor allem darum, dem Mitarbeiter Orientierung und Sinn zu bieten, sodass er eigenmotiviert mehr leistet. Aber Next Leadership muss darüber hinaus gehen und strebt echtes Empowerment an, damit der Mitarbeiter selbst Entscheidungen treffen kann und mehr Verantwortung übernimmt. Wenn die Mitarbeiter begeistert sind, sich vernetzen und ein Wille zur eigenen Weiterentwicklung besteht, dann kann die Führung mehr ermutigend und manchmal auch korrigierend begleiten. Dadurch tritt ein klassisches Rollenverständnis und die Differenzierung in „unten" und „oben" in den Hintergrund.

Starre hierarchische Systeme führen zur Entmündigung der Mitarbeiter. Flexible Formen der Selbstorganisation und Führung stärken die Eigenverantwortung und damit Führungskompetenzen auf allen Ebenen. Denkt man das konsequent weiter, führt immer die Person, die Mut besitzt, Verantwortung für eine Tätigkeit oder Entscheidung zu übernehmen. Das bedeutet wechselndes und vernetztes Führungshandeln und kann dann zu Recht als agil bezeichnet werden.

So wird deutlich, dass es beim next Leadership vielmehr um eine kulturelle Grundausrichtung mit gemeinsamen Werten geht als um eine neue Führungsmethode. Damit Führungskräfte Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen können, bedarf es vorher oder zumindest zeitgleich der Führungskräfteentwicklung. Diese sollte sich nicht in Skill-Trainings erschöpfen, sondern auf eine Entwicklung zielen, die Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit schärft. Damit wird erst ermöglicht, dass nicht nur Kompetenzen entwickelt, sondern auch Haltung und Gedankenmuster verändert werden. Nur so lässt sich das eigene Selbst transformieren.

Selbsterkenntnis statt Lehrkonzepte

Gerade dieser Fokus auf die eigene Person kann aber nicht mehr nur durch klassische Methoden wie Vorträge, Lehrveranstaltungen oder Bücher erreicht werden, sondern muss erfahrungsgeleitet stattfinden. Denn erst das eigene Handeln ermöglicht es, ganzheitlich und aktiver zu lernen, verbunden mit einer höheren Qualität im Anwendungstransfer. Dies kann natürlich direkt „on the job" stattfinden, doch ist gerade bei Führungskräften die Fehlertoleranz in der Praxis nicht besonders hoch, da wichtige Entscheidungen weitreichende Konsequenzen tragen. Trotzdem sollte Führungskräfteentwicklung echte und anspruchsvolle Probleme nutzen, die emotional herausfordernd sind und nicht nur den kognitiven Lernmodus aktivieren.

Exkurs: Neue Formen des Development Centers

In den letzten 12 Monaten konnten wir in verschiedenen Unternehmen ein neues Format für Development Center (DC) etablieren, das eine starke Brücke zwischen Standortbestimmung der eigenen Person, Potenziale sowie Fähigkeiten und einem Training schlägt, da das Lernen direkt im DC einsetzt und vielseitige Erfahrungsmöglichkeiten geboten werden. Im Zentrum stehen längere dynamisch komplexe Simulationssequenzen. Es wird somit eine Erfahrungsplattform zum Ausprobieren, Beobachten und zur Selbsterkenntnis zur Verfügung gestellt.

Durch Zwischenfeedbacks und Fortsetzungsübungen innerhalb einer stimmigen Gesamtstory wird eine Reflexions- und Lernschleife gebildet. Am Ende des Development Centers weiß jeder Teilnehmer recht gut wo er/sie steht und hat erste positive Lernerfolge erzielt, die tiefer verankert sind und einen guten Anschluss für Folgemaßnahmen bieten.

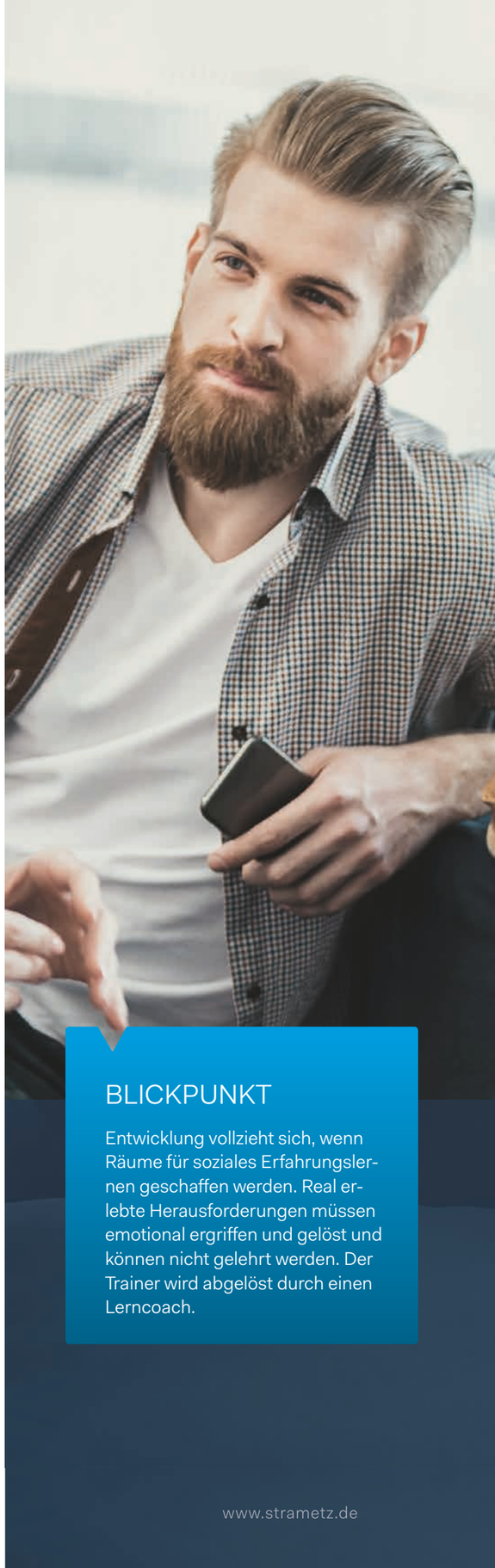
„Führen lernt man nur durch Führen."

Frei nach Cicero

In der Praxis kann dies durch verhaltensorientierte Settings umgesetzt werden, beispielsweise durch eine dynamische und interaktive Simulation. Teilnehmer lernen so, verschiedene Führungsherausforderungen zu übernehmen und echte Probleme in einem fiktiven Unternehmen zu lösen. Ein strukturierter Feedbackprozess dient dazu, die gezeigten Verhaltensweisen und Erlebnisse zu reflektieren.

Ein Großteil unserer Kunden nutzt dieses Angebot innerhalb von Führungskräfteentwicklungsprogrammen und im Talentmanagement, denn die natürlichen Handlungsmuster eines Teilnehmers lassen sich in diesem Setting gut selbst erkennen. Durch einen ausführlichen Reflexionsprozess wird häufig eine echte Betroffenheit ausgelöst, die zur ernsthaften und tieferen Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Führungsrolle führt.
Damit wird Führungskräfteentwicklung auf ein nächstes Level gehoben, wo es um echte Führungsprobleme und persönliche Herausforderungen geht, die Führungskräfte nicht nur begreifen, sondern auch ergreifen.

Vor dem Hintergrund der Marktentwicklungen, der New Work Diskussion und unseren Erfahrungen in der Beratung unterschiedlicher Unternehmen, wurde die nun folgende Studie durchgeführt, um die Einschätzung der Unternehmenspraktiker zu den Anforderungen an Führungskräfte heute und morgen einzubeziehen. Aus dieser und anderen Studien, den Gesprächen mit Unternehmern, Beiträgen von Wissenschaftlern und Praktikern entwickeln wir konkrete Konzepte für Potenzialanalysen, Führungskräfteentwicklung und Organisationsberatung. Denn es reicht nicht, Anforderungen zu verändern, ohne die Menschen darauf mit passenden Entwicklungskonzepten vorzubereiten. ◀



BLICKPUNKT

Entwicklung vollzieht sich, wenn Räume für soziales Erfahrungslernen geschaffen werden. Real erlebte Herausforderungen müssen emotional ergriffen und gelöst und können nicht gelehrt werden. Der Trainer wird abgelöst durch einen Lerncoach.

Anforderungen an Führungskräfte und Auswirkungen auf die Führungskräfteentwicklung

Eine Studie, die zeigt, worauf es in der Führung ankommt

September 2017

#nextleader

„Unsere Vision: In einer bewegten Welt findet jeder seinen Weg und Sinn, entfaltet seine Talente und ist offen für Veränderungen."

Michael Kühner, Geschäftsführender Partner

Vorwort zur Studie Führungskräfte 2017

Fragestellungen vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Arbeitswelt

Liebe Leserinnen und Leser,

die Arbeitswelt befindet sich in einer Auf- und Umbruchsstimmung, in der viele Unternehmen die Notwendigkeit zur Veränderung erkannt haben und nach Wegen und Lösungen suchen, um sich weiterzuentwickeln und nicht stehen zu bleiben. Viel wird dieser Tage von Agilität, New Work und VUCA geschrieben und diskutiert.
Strametz & Associates hat vor diesem Hintergrund 2016 eine Studie durchgeführt, die im Zuge dieser Diskussionen das Thema Führung und Führungskräfteentwicklung in den Fokus rückt, da die Zielgruppe der Führungskräfte viele dieser Veränderungen selbst spürt und innerhalb des Unternehmens umzusetzen hat. Uns von Strametz hat dabei insbesondere interessiert, wie sich die Anforderungen an Führung auswirken werden, um zu verstehen, wie sich auch die Sichtweise auf Führungskräfteentwicklung verändert.
Daher konzentriert sich die Studie auf drei Schwerpunkte, die sich dementsprechend in einem dreigeteilten Ergebnis wiederfinden. Zunächst werden die Veränderungen am Markt betrachtet, die zunehmenden Druck auf die Arbeitswelt insgesamt ausüben. Daraus ableitend erfolgt im zweiten Teil die Beschreibung der Anforderungen an Führungskräfte. Der dritte Teil legt das Augenmerk auf Führungskräfteentwicklung mit einem speziellen Blick auf High Potentials und deren Entwicklung im Unternehmen.
Wir möchten Sie einladen, sich durch die Lektüre unserer Ergebnisse Anregungen für die Gestaltung Ihrer Führungsarbeit zu holen und freuen uns, wenn wir mit Ihnen darüber ins Gespräch kommen.

MICHAEL KÜHNER
Geschäftsführer

Vorgehensweise & Befragungsgruppe

Großteil der Befragungsgruppe aus dem Dienstleistungsbereich

Methode

Die Studie wurde von Frühling bis Winter 2016 durch eine Online-Abfrage als schriftliche Befragung durchgeführt. Insgesamt haben 72 Führungskräfte und Experten aus dem Personalbereich an dieser Umfrage teilgenommen, welche über Onlinefachmedien, Mailings und das persönliche Netzwerk zur Teilnahme eingeladen wurden.
In der Studie wurde sowohl mit geschlossenen als auch offenen Fragen gearbeitet. Die geschlossenen Fragen hatten vorgegebene Antwortkategorien, während bei offenen Fragen die Textantworten frei formuliert werden konnten und diese häufig als Ergänzung zur geschlossenen Frage gestellt wurden. Bei den geschlossenen Fragen wurden die Studienteilnehmer gebeten, ihre Antwort auf einer Thermometerskala mit Zahlenwerten von 0 bis 100 zu übertragen, die anschließend in der Auswertung in Kategorien eingeteilt wurden.

Stichprobenbeschreibung

Branche

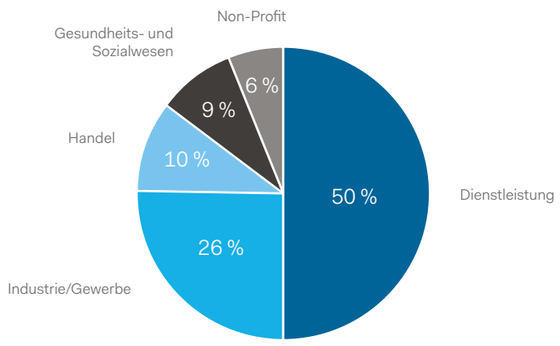


Abbildung 1: Stichprobenverteilung nach Branche

Unternehmensgröße

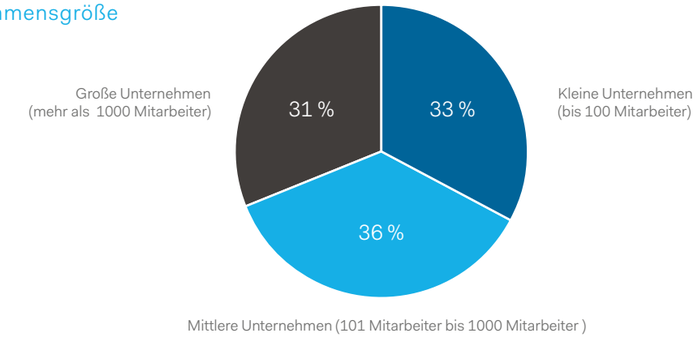


Abbildung 2: Stichprobenverteilung nach Anzahl der Mitarbeiter

Anzahl der Führungskräfte im Unternehmen

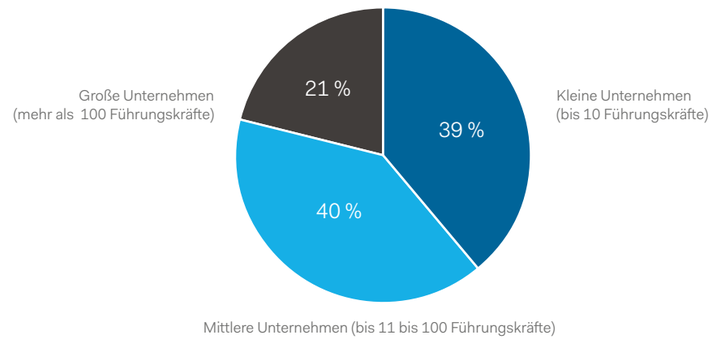


Abbildung 3: Stichprobenverteilung nach Anzahl der Führungskräfte

Management Summary

Die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst

- Mehr als drei Viertel der Befragten nehmen starke Veränderungen am Markt wahr.

- Als besonders relevant zeichnen sich in den Unternehmen folgende Trendthemen im Bereich Führung ab:
  1. Digitalisierung
  2. Flexibilisierung
  3. Work-Life-Balance
  4. Weitere Trendthemen, die die Befragten ebenfalls als sehr relevant einstufen, sind Diversity und die persönliche Weiterentwicklung.

- Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass sich Führung stark verändern wird.

- Die Top 5 Anforderungen an eine Führungskraft (von) heute sind
  1. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft,
  2. Organisation und Weitblick,
  3. Kommunikation,
  4. Ergebnis- und Zielorientierung und
  5. Integrität.

  Folgende Anforderungen werden morgen bedeutsam sein:
  1. Flexibilität und Veränderungsbereitschaft (noch mehr Relevanz),
  2. Umgang mit Diversity & Individualisierung,
  3. Werteorientierte Unternehmensführung.

- In Zukunft müssen Führungskräfte vor dem Hintergrund künftiger Arbeitswelten ihre Verhaltensweisen anpassen: Führungskräfte sollten in Zukunft weniger hierarchisch führen, flexibler sein , Selbstmanagement und -führung beherrschen, ihr Kommunikationsverhalten ändern und sich stärker an den Mitarbeiter orientieren.

- Die 5 wichtigsten Aspekte der Führungskräfteentwicklung sind:
  1. Individuelle Entwicklung,
  2. Eigenverantwortung,
  3. Unternehmenssicht,
  4. Soft Skills und
  5. Zielgerichtetheit.

Ergebnisse

Darstellung und Interpretation

Teil 1: Trends am Markt

Aktuell werden in Fachmedien und Presse viele zahlreiche Trends diskutiert, die den Markt und das Thema Führung beherrschen. Diese Diskussion dient als Einstieg, um festzustellen, inwiefern die Befragten diese Debatte auch auf ihr Unternehmen beziehen und welche Aspekte für das Thema Führung relevant sind.

Frage 1: Wie stark nehmen Sie in Ihrem Unternehmen wahr, dass sich der Markt ändert und sich dadurch der Druck auf Ihr Unternehmen erhöht?

Die Frage soll herausfinden, inwiefern die Befragten Diskussionen wahrnehmen und Auswirkungen in ihrem Unternehmen spüren.

Veränderungsdruck durch den Markt

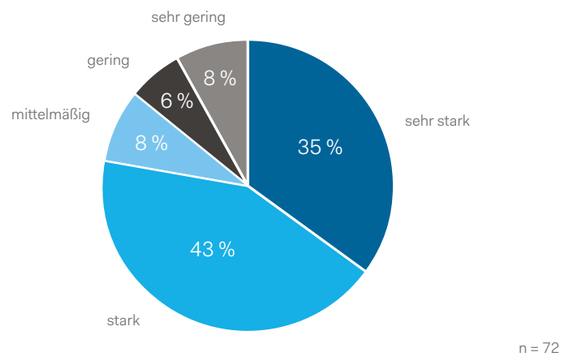


Abbildung 4: Wahrnehmung von Marktveränderungen, die den Druck auf das Unternehmen erhöhen

Insgesamt gaben 78 % der Befragten an, dass sie Marktveränderungen stark wahrnehmen und diese den Druck auf das Unternehmen erhöhen. 14 % der Befragten spüren nur sehr gering bis gering, dass sich der Druck auf ihr Unternehmen durch Marktveränderungen erhöht.

Frage 2: Wie relevant sind die folgenden Trendthemen Ihrer Meinung nach für das Thema Führung in Ihrem Unternehmen?

Im weiteren Verlauf werden einzelne Trends genauer betrachtet. Die Fragestellung erforderte eine Einschätzung der Relevanz einzelner Trends für das Thema Führung auf einer Skala von 1 bis 100. Abbildung 5 zeigt die Mittelwerte aller Einschätzungen der jeweiligen Trends im Vergleich.

Relevanz einzelner Trends für das Thema Führung

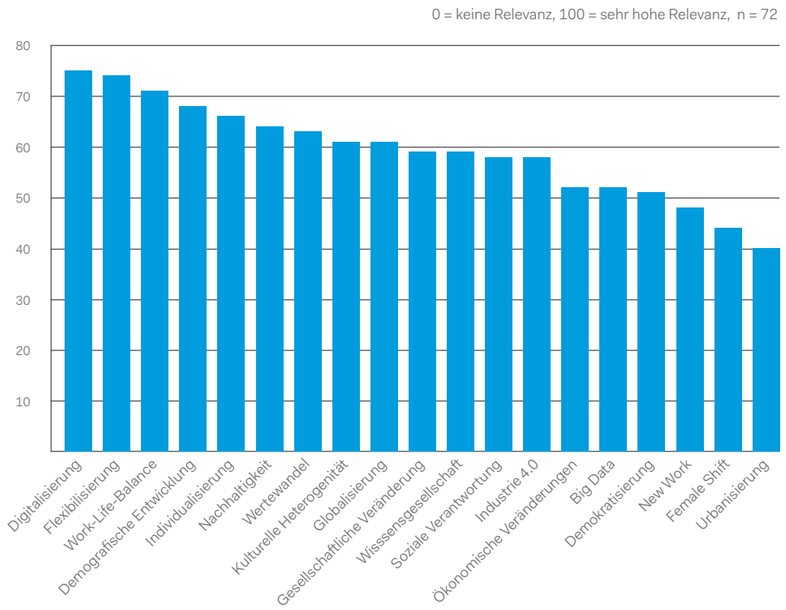


Abbildung 5: Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Trends für das Thema Führung

Die Digitalisierung hat derzeit die höchste Relevanz für Führung.

Den höchsten Einfluss auf das Thema Führung hat die Digitalisierung (M=75.2, SD=25.6). Das aus der Digitalisierung abzuleitende Thema Big Data (M=51.9, SD=30.4) ist hingegen weniger relevant für das Thema Führung, sodass neue Herausforderungen wie beispielsweise digitales bzw. virtuelles Führen vermutlich stärker im Vordergrund für Führungskräfte stehen. Dies erfordert von Führungskräften eine hohe Flexibilität, sodass es nicht verwundert, dass dem Thema Flexibilisierung (M=74.8, SD=26.8) eine ähnlich hohe Relevanz zukommt wie der Digitalisierung. Platz drei belegt die Work-Life-Balance (M=71.0, SD=23.2) als Hinweis darauf, dass es für Führungskräfte nach wie vor besonders wichtig ist, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und privaten Aktivitäten zu finden und die eigene Gesundheit zu berücksichtigen.
Die geringste Relevanz für das Thema Führung hat der Trend zur Urbanisierung (M=40.3, SD=28.7), was zusammen mit der zunehmenden Flexibilisierung und neuen Arbeitsformen im Rahmen von New Work Ansätzen (M=48.5, SD=32.1) darauf hindeutet, dass der Arbeitsort weniger wichtig ist. Außerdem hat das Geschlecht der Führungskräfte geringere Relevanz für das Thema Führung, da im Vergleich das Thema Female Shift (M=43.7, SD=30.2), also die Zunahme von Frauen in verantwortungsvollen Positionen, ebenfalls als weniger wichtig eingeschätzt wird.
Alle weiteren abgefragten Trendthemen wurden eher mit einer durchschnittlichen Relevanz eingeschätzt.
Im Rahmen der offenen Frage, welche weiteren Trendthemen für das Thema Führung noch bedeutsam sind, wurden unter den 45 gegeben Antworten häufig die Stichwörter Diversity sowie persönliche Weiterentwicklung genannt.

Frage 3: Wird sich Führung aus Ihrer Sicht zukünftig stark verändern?

Abschließend soll diese Frage überprüfen, ob sich Führung vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen, ökonomischen und technischen Veränderungen verändern wird.

Veränderung von Führung

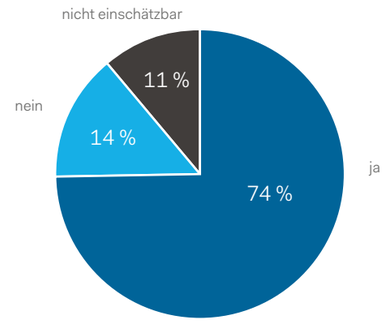


Abbildung 6: Einschätzung zum Wandel von Führung

n = 72

Fast drei Viertel der Befragten beantworteten die Frage, ob sich Führung aus ihrer Sicht zukünftig stark verändern wird, mit Ja. 14 % verneinten die Aussage. Dies bestätigt die Relevanz verschiedener Entwicklungsströme für das Thema Führung, sodass Handlungsbedarf zur Anpassung von Führungskonzepten besteht.

Teil 2: Führung

Vor dem Hintergrund der stattfindenden Veränderungen nimmt dieser zweite Teil das Thema Führung und die Anforderungen an Führungskräfte verstärkt ins Visier.

Fragen:

4. Welche fünf Anforderungen an Führungskräfte sind Ihrer Ansicht nach heute die wichtigsten?

5. Welche fünf Anforderungen an Führungskräfte werden aus Ihrer Sicht in den nächsten fünf Jahren die bedeutsamsten sein?

Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind und bleiben am bedeutsamsten.

Gemeinsam sollen diese beiden Fragen Antworten auf die Anforderungen an Führungskräfte heute und in mittelfristiger Zukunft erheben. Dabei werden Anforderungen in Unternehmen häufig sehr unterschiedlich definiert und verstanden. Viele Unternehmen betrachten übergreifende Führungskompetenzen als Anforderungen, allerdings lässt sich insgesamt ein bunter Mix aus Führungsfähigkeiten, -eigenschaften, -rollen, und -aufgaben finden. Um diese Vielzahl an Anforderungen herausfiltern zu können, wurden offene Fragen mit Freitextantworten gestellt. Abbildung 7 zeigt die Top 5 Anforderungen, die durch eine inhaltliche Clusterung zu den 278 genannten Anforderungen heute und 340 genannten Anforderungen in den nächsten Jahren, ermittelt wurden.

Top 5 Anforderungen heute

- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- Organisation und Weitblick
- Kommunikation
- Ergebnis- und Zielorientierung
- Integrität Adisquis et, suntias aut

Top 5 Anforderungen in den nächsten 5 Jahren

- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- Umgang mit neuen Organisationsformen/weniger Hierarchie
- Umgang mit Diversity und Individualisierung
- Werteorientierte Unternehmensführung
- Kommunikation

Abbildung 7: Anforderungen an Führungskräfte

Die Auswertung zeigt sehr deutlich, dass für Führungskräfte die Anforderung an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft eine wichtige Rolle spielt und zukünftig noch an Relevanz gewinnen wird. In diesen großen Themenbereich „Flexibilität und Veränderungsbereitschaft“ fallen Stichwörter wie Change Management, Agilität und Mobilität. Interessant ist auch, dass das Thema Kommunikation trotz oder gerade wegen der Veränderungen der Arbeitswelt als Anforderung immer noch stark präsent ist.

Weiterhin stehen die Strukturierung von Aufgaben und Projekten und der Umgang mit vielen Informationen heute stark im Vordergrund, was unter „Organisation und Weitblick“ zusammengefasst wurde. Auch die Ziel- und Ergebnisorientierung, welche seit jeher eine zentrale Aufgabe der Führungskraft ist, gelten nach wie vor als relevant. Interessant ist, dass Integrität als Anforderung verstärkt aufgegriffen wurde. Hier geht es unter anderem auch um Themen wie Loyalität und Glaubwürdigkeit, die stark von der Führungskraft persönlich abhängen und beeinflusst werden.

Zukünftig wird die Anforderung an Organisation und Weitblick einer Führungskraft erweitert hin zum Umgang mit ganz neuen Organisationsformen im gesamten Unternehmen. Hierin findet sich auch das Thema der zurückgehenden Positionsmacht einer Führungskraft, die nach wie vor Aufgaben und Projekte organisieren muss – aber in zunehmend flexibleren Strukturen. Ebenso rücken die Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Belangen stärker in den Fokus der Führungskraft. Unter dem Stichwort Diversity und Individualisierung werden demographische Veränderungen hinsichtlich Alter, Geschlecht und Herkunft zusammengefasst, deren Heterogenität sich in Teams widerspiegelt. Dies bringt möglicherweise Konfliktpotenziale mit sich, die die Führungskraft verstärkt angehen muss. Gleichzeitig rücken für jeden der Mitarbeiter aber auch die individuellen Entfaltungs- und Entwicklungsinteressen in den Vordergrund, sodass die Individualisierung parallel zur zunehmenden Diversität eine große Herausforderung für Führungskräfte wird. Im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels hin zu verstärkter Nachhaltigkeit werden diese Interessen auch für Unternehmen interessant. Die Werte von Unternehmen beinhalten häufig Themen wie ethische und globale Ressourcenverantwortung, doch schließt der Begriff „werteorientierte Unternehmensführung“ eine grundsätzliche Ausrichtung auf Werte ein, die es in der Unternehmenskultur zu verankern und zu leben gilt. An dieser Stelle haben Führungskräfte eine starke Vorbildfunktion, deren Bedeutung zukünftig noch steigen wird.

Weniger Hierarchie, mehr Fokus auf Mitarbeiter und Werte

Frage 6: Welches Verhalten müssen Führungskräfte vor dem Hintergrund künftiger Arbeitswelten am stärksten verändern?

Anknüpfend an die Anforderungen an Führungskräfte soll diese Frage herausfinden, wie groß der Veränderungsbedarf im Verhalten der Führungskräfte ist. Auf diese Frage haben 67 der Befragten insgesamt 156 Antworten gegeben. Daraus ließen sich Verhaltensweisen ableiten, die in Abbildung 8 dargestellt und mit einigen Beispielen näher erläutert sind:

WENIGER HIERARCHISCHE FÜHRUNG	• Kommandoverhalten reduzieren • Weniger direktiv führen
MEHR FLEXIBILITÄT	• Flexibel sein, Veränderungsbereitschaft zeigen • Veränderungen vorantreiben
SELBST-MANAGEMENT & -FÜHRUNG	• Gelassener, stabiler und selbstsicherer werden • Fokus finden und Freiräume schaffen
KOMMUNIKATIONSVERHALTEN	• Mehr Transparenz schaffen • Ansprechbar sein
STÄRKERE MITARBEITERORIENTIERUNG	• Interessen an Bedürfnissen und Lebenssituationen berücksichtigen • Verständnis zeigen

Abbildung 8: Veränderung im Führungsverhalten

Stärkere Selbstführung, um Freiräume für andere zu schaffen.

Insgesamt lässt sich bei Betrachtung der Verhaltensweisen ein deutlicher Bezug zu den Anforderungen an Führungskräfte erkennen. So wird mehr Flexibilität im Verhalten von Führungskräften gefordert, was mit der jetzigen und künftigen Anforderung an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft einhergeht und die Relevanz dieses Aspektes betont. Interessant ist, dass 20 % der gegebenen Antworten darauf zielen, dass ein bestimmtes Verhalten zu unterlassen ist. Dass weniger hierarchische Führung über Ansagen und Direktion gewünscht ist, geht mit der Anforderung an neue Organisationsformen zusammen. Die Tendenz zur geringer werdenden Positionsmacht von Führungskräften ist deutlich erkennbar. So überrascht es auch nicht, dass Verhaltensweisen zur Führung des eigenen Selbst stärker in den Fokus rücken, um zukünftig in veränderten Strukturen weiterhin erfolgreich führen zu können.

Frage 7: Wie einfach ist es für Ihr Unternehmen Führungspositionen zu besetzen?

Da Anforderungen und Verhaltensweisen von Führungskräften immer spezifischer werden, sollte mit dieser Frage erhoben werden, ob und inwiefern es Unternehmen schwerfällt, für eine Position den passenden Bewerber zu finden.

Die Abbildung 9 zeigt die Verteilung der Antworten. Dabei sticht vor allem heraus, dass es jeweils für ungefähr ein Viertel der Unternehmen entweder einfach, mittelmäßig oder schwierig ist, Führungspositionen zu besetzen. Für 18 % der Unternehmen ist es sehr leicht Führungspositionen zu besetzen und lediglich 6 % der Unternehmen fällt es sehr schwer.

Besetzung von Führungsaufgaben

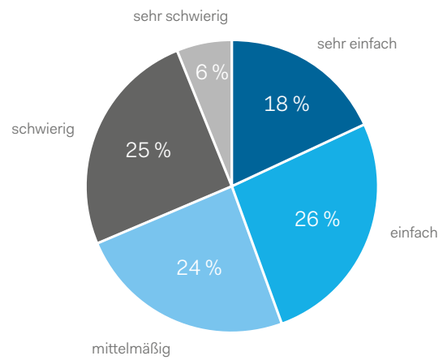


Abbildung 9: Wahrgenommene Schwierigkeit in der Besetzung von Führungspositionen n = 72

Außerdem zeigte sich, dass tendenziell eher größere Unternehmen mit mehr als 100 Führungskräften es als schwierig oder sehr schwierig erachten, offene Führungspositionen zu besetzen (insgesamt 55 % der befragten größeren Unternehmen). Die Besetzung von Führungspositionen fällt tendenziell den Unternehmen mit mittlerer Größe am leichtesten (21 % der befragten Unternehmen mit 11-100 Führungskräften).

Teil 3: Führungskräfteentwicklung

Der dritte Teil legt den Fokus auf Führungskräfteentwicklung (FKE). Der erste Schritt untersucht unter der Überschrift „Status Quo“ eingesetzte Methoden in der FKE und Wünsche für die FKE. Im zweiten Schritt wird die besondere Gruppe der High Potentials und deren Entwicklung zu Führungskräften betrachtet.

Teil 3.1: Status Quo FKE

Frage 8: Wie relevant ist das Thema Führungskräfteentwicklung in Ihrem Unternehmen?

Unterschiedliche Relevanz von FKE trotz hohem Veränderungsdruck.

Um einen Einstieg in das Thema Führungskräfteentwicklung zu erhalten, wurde sehr generell nach der Relevanz von Führungskräfteentwicklung in den Unternehmen gefragt. Bei Betrachtung der Ergebnisse in Abbildung 10 fällt auf, dass die Antworten der Teilnehmer auf alle Antwortkategorien relativ gleichmäßig verteilt sind. Jeweils 19 % der Teilnehmer geben an, dass das Thema in ihrem Unternehmen entweder nur eine geringe, mäßige oder eine sehr große Relevanz hat. Im Gegensatz dazu antworteten 10 % mehr Teilnehmer, dass in ihrem Unternehmen das Thema eine große Relevanz hat. Der geringste Anteil von 13 % sagt, dass in ihrem Unternehmen das Thema Führungskräfteentwicklung nur von geringer Bedeutung ist. So wird deutlich, dass die Zielgruppe der Führungskräfte im Rahmen der Personalentwicklung grundsätzlich eine hohe Relevanz genießt, allerdings nicht mit herausragender Klarheit.

Relevanz der Führungskräfteentwicklung

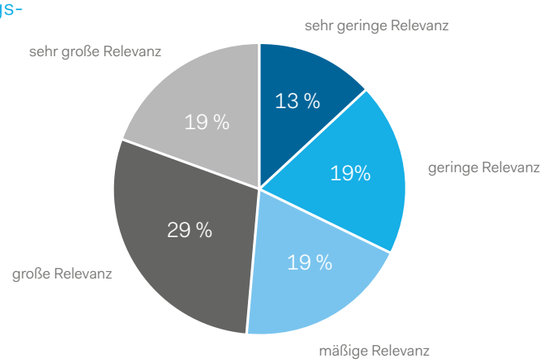


Abbildung 10: Einschätzung zur Bedeutsamkeit der Führungskräfteentwicklung n = 72

Frage 9: Welche Form der internen Führungskräfteentwicklung nutzen Sie?

Es gibt im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eine große Auswahl an Methoden ohne klare und einheitliche Klassifizierungen. Ganz allgemein wird zwischen unternehmensinternen und externen Angeboten unterschieden, abhängig davon, ob ein Dienstleistungsanbieter eingebunden ist oder nicht. Die folgenden beiden Fragen sollen erheben, welche groben Methodengruppen häufig Verwendung finden. Die Teilnehmer hatten jeweils die Möglichkeit

mehrere Antworten aus den gegebenen sechs Antwortmöglichkeiten auszuwählen sowie weitere schriftlich zu ergänzen, sofern weitere Methoden genutzt werden.

Feedback und Coaching rücken in den Vordergrund.

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen nutzen on-the-job Methoden. Dazu gehören üblicherweise Maßnahmen wie Job-Rotation, Job-Enlargement oder Job-Enrichment. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (54 %) gaben an, interne Trainings zu verwenden. Außerdem bieten 36 % ein internes Führungskräfteentwicklungsprogramm an. Mentoring wird in der Hälfte der befragten Unternehmen (51%) durchgeführt. Ergänzend zu den vorgegebenen Antworten gaben 15 % der Befragten an, dass zudem Coaching als interne Führungskräfteentwicklungsmaßnahme offeriert wird. Schließlich werden auch Feedbackgespräche in 17 % der befragten Unternehmen als Möglichkeit zur Weiterentwicklung für Führungskräfte angeboten. 6 % der Studienteilnehmer geben an, dass gar keine interne Führungskräfteentwicklung zur Verfügung steht.

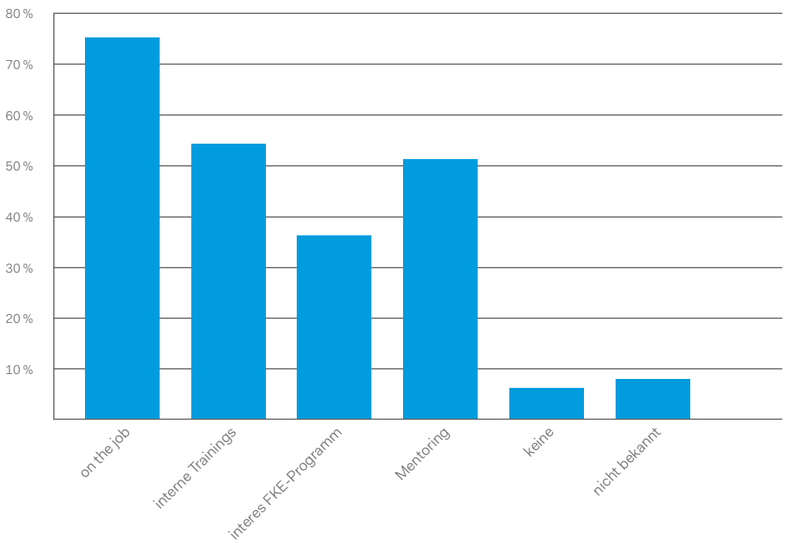


Abbildung 11: Formen der internen Führungskräfteentwicklung n = 72

Frage 10: Welche Form der externen Führungskräfteentwicklung nutzen Sie?

Im Rahmen der externen Angebote werden am häufigsten (85 %) Seminare und Trainings angenommen. E-Learning als Form der Führungskräfteentwicklung belegt Platz 2 mit 35 %. Das externe Führungskräfteentwicklungsprogramm (26 %) wird im Vergleich zum internen Angebot geringer wahrgenommen. 21 % der Teilnehmer gaben weiterhin an, Business Schools als Entwicklungsmaßnahme für ihre Führungskräfte zu verwenden. Nur 4 % nutzen gar keine externe Unterstützung in der Führungskräfteentwicklung.

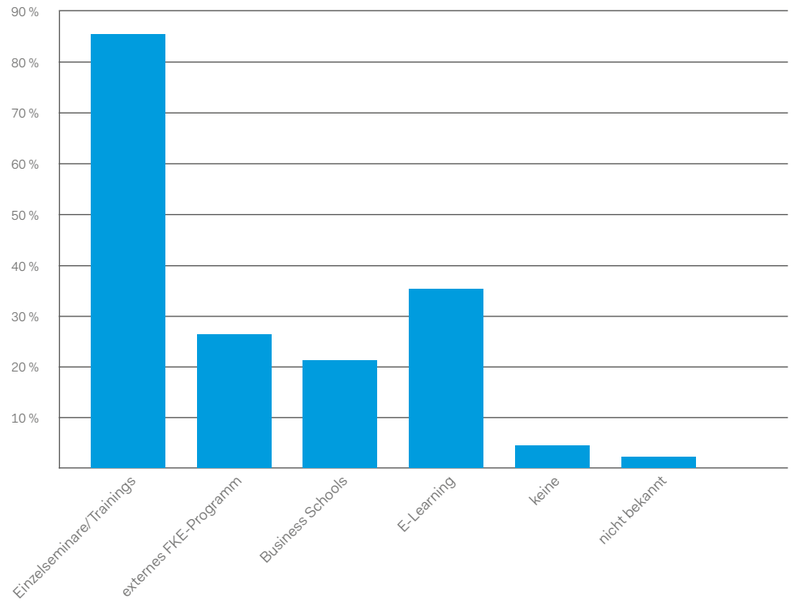


Abbildung 12: Formen der externen Führungskräfteentwicklung n = 72

Frage 11: Was ist Ihnen im Hinblick auf die Entwicklung von künftigen Führungskräften wichtig?

Zur Einschätzung der zukünftigen Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung, diente erneut eine offene Frage, deren 134 Antworten qualitativ ausgewertet wurden. Abbildung 13 zeigt die Zusammenfassung der Top 5 der genannten Themen.

INDIVIDUELLE ENTWICKLUNG	• Individuelle Zusammenstellung der Entwicklungsmaßnahmen
EIGENVER-ANTWORTUNG	• Für den eigenen Entwicklungsprozess • Für die Umsetzung im Führungsalltag
UNTERNEHMENS-SICHT	• Aspekte wie Unternehmenskultur, -bindung, -ziele und -systeme berücksichtigen
SOFT SKILLS	• Als starker inhaltlicher Schwerpunkt Z.B. Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, Kommunikation
ZIELGERICH-TETHEIT	• Klare Zielausrichtung der Entwicklung auf die angestrebte Position

Abbildung 13: Wichtige Aspekte der Führungskräfteentwicklung

Es wird also deutlich, dass in der Führungskräfteentwicklung auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer eingegangen und weniger „gießkannenartig“ einfach über eine Gruppe von Nachwuchskräften verteilt werden sollte. Zeitgleich dürfen die Teilnehmer sich aber

Mehr Eigenverantwortung in der individuellen Entwicklung

nicht entspannt zurücklehnen und nur Weiterbildung für ihre speziellen Bedürfnisse fordern, sondern sie sollen für ihren eigenen und zielgerichteten Entwicklungsprozess Verantwortung übernehmen. Dabei geht es zwar um die einzelnen Entwicklungsbedarfe einer Person, doch gilt als Rahmen die Unternehmenssicht, sodass die vorhandenen Werte, Ziele und die Kultur in die Entwicklung mit einfließen.

Frage 12: Welche der folgenden Aspekte sind Ihnen für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm besonders wichtig?

Diese Frage erhebt, welche formalen Aspekte eines gesamten Führungskräfteentwicklungsprogramms relevant sind, um ergänzend zur inhaltlichen Perspektive auch die Rahmenbedingungen zu betrachten. Dabei wird unter einem Führungskräfteentwicklungsprogramm eine mittel- bis langfristige Entwicklungsmaßnahme verstanden, die aus mehreren Modulen oder Einheiten besteht und häufig ganz unterschiedliche Methoden integriert.

0=nicht wichtig, 100=besonders wichtig, n = 72

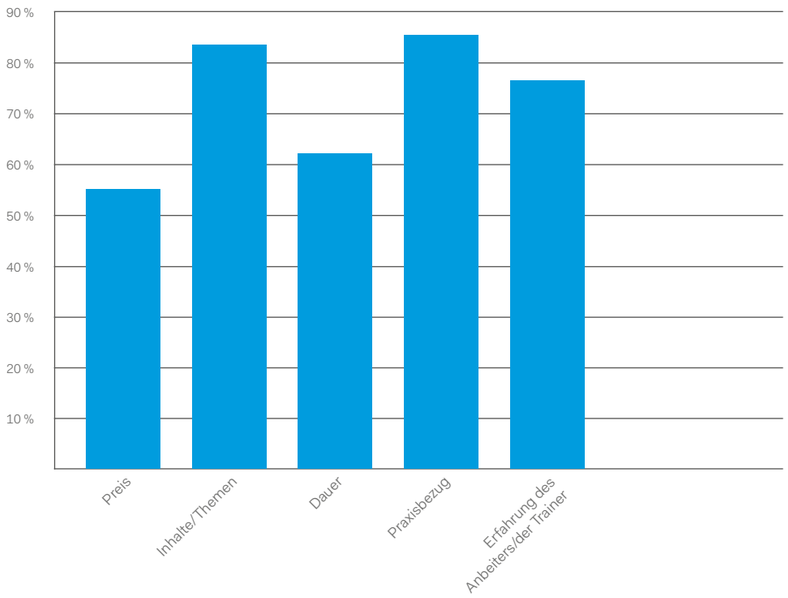


Abbildung 14: Relevanz formaler Aspekte eines Führungskräfteentwicklungsprogramms

Am wichtigsten ist den Befragten der Praxisbezug (M=84.5, SD=20.8) eines Führungskräfteentwicklungsprogramms, dicht gefolgt von den Themen und Inhalten (M=82.4, SD=24.2). Es könnte also geschlussfolgert werden, dass methodisch Maßnahmen on-the-job relevant sind oder off-the-job-Maßnahmen, die einen inhaltlichen und realitätsnahen Bezug zur Praxis aufweisen. Auf Platz drei steht die Erfahrung des Anbieters bzw. des Trainers (M=76.4, SD=26.1) noch vor dem Aspekt der Dauer eines Programms (M=61.4, SD=22.6). Von den gegebenen Auswahlmöglichkeiten ist der Preis (M=54.5, SD=26.5) für die Entwicklungsmaßnahme im Vergleich am wenigsten wichtig. Im Rahmen der ergänzenden offenen Frage, welche Aspekte weiterhin wichtig sind, wurde häufig das Thema „individuelle Anpassung eines externen Programms an die Kundenbedürfnisse“ genannt, was mit der passgenauen inhaltlichen Ausrichtung an die Bedürfnisse des Teilnehmers einhergeht. Weiterhin wurden Aspekte wie Nachhaltigkeit oder Ort bzw. Location eines Programms als relevant ergänzt.

Teil 3.2: Fokus High Potentials

High Potentials bringen besondere Leistung und erwarten besondere Förderung.

Eine besondere Zielgruppe der Führungskräfteentwicklung sind die High Potentials eines Unternehmens. Aus diesem Grund kommt ihnen auch eine gesonderte Betrachtung zu. Drei Fragen dienen der Erhebung des Status in der High Potential Entwicklung.
High Potentials übertreffen vergleichbare Kollegen regelmäßig und deutlich. Sie erreichen herausragende Leistungsniveaus und verhalten sich so, wie es der Kultur und den Werten ihres Unternehmens in vorbildlicher Weise entspricht. Darüber hinaus beweisen sie, dass sie überaus fähig sind, während ihrer gesamten Karriere innerhalb eines Unternehmens zu wachsen und Erfolg zu haben – und zwar schneller und effektiver als ihre Vergleichsgruppen.

Frage 13: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Nachwuchsidentifizierung für Führungskräfte?

Zunächst galt es festzustellen, in welchen Unternehmen eine Nachwuchsidentifizierung für Führungskräfte überhaupt stattfindet, sodass die High Potentials überhaupt identifiziert oder berücksichtigt werden.
Insgesamt beantworteten im Durchschnitt 44 % die Frage mit Ja, 39 % mit Nein und bei 10 % ist die Nachwuchsidentifizierung in Planung. Die Tatsache, dass eine solche Nachwuchsidentifizierung stärker in großen Unternehmen (85 %) stattfindet als in kleinen (23 %) ist nicht überraschend. Erfreulicherweise planen immerhin 19 % der kleineren Unternehmen langfristig, einen Prozess zur Nachwuchsidentifizierung zu implementieren.

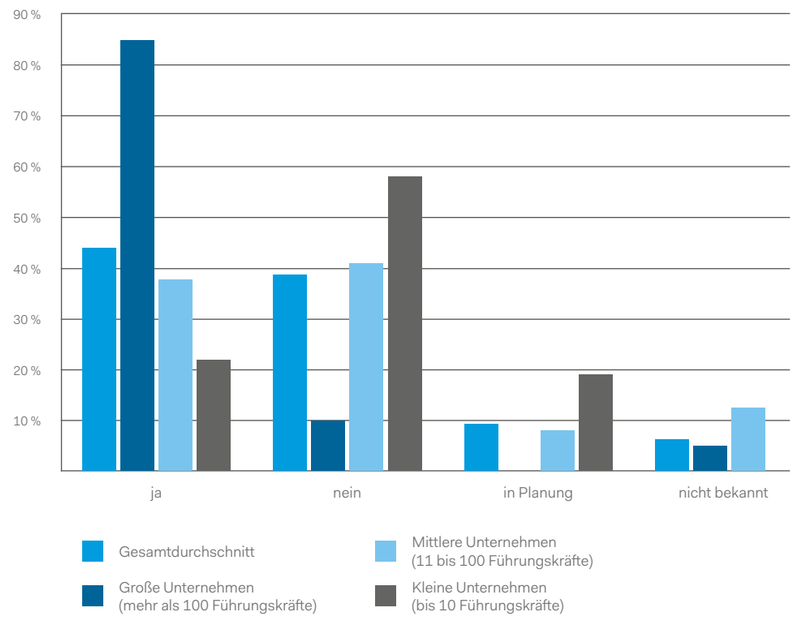


Abbildung 15: Nachwuchsidentifizierung für Führungskräfte n = 70

Frage 14: Gibt es besondere Angebote für High Potentials?

Auch bei dieser Frage ist offensichtlich, dass die größeren Unternehmen am häufigsten (85 %) Angebote für High Potentials anbieten und kleinere (70 %) und mittelgroße Unternehmen (56 %) nicht. Hier sind die Unterschiede zwischen großen und kleinen bis mittleren Unternehmen besonders groß. Immerhin 20 % der Unternehmen der mittleren Größe haben solche Angebote in Planung. Im Durchschnitt gaben 41 % der Teilnehmer an, dass Angebote existieren, 49 % verneinten dies und bei 10 % stehen Angebote auf der Agenda.

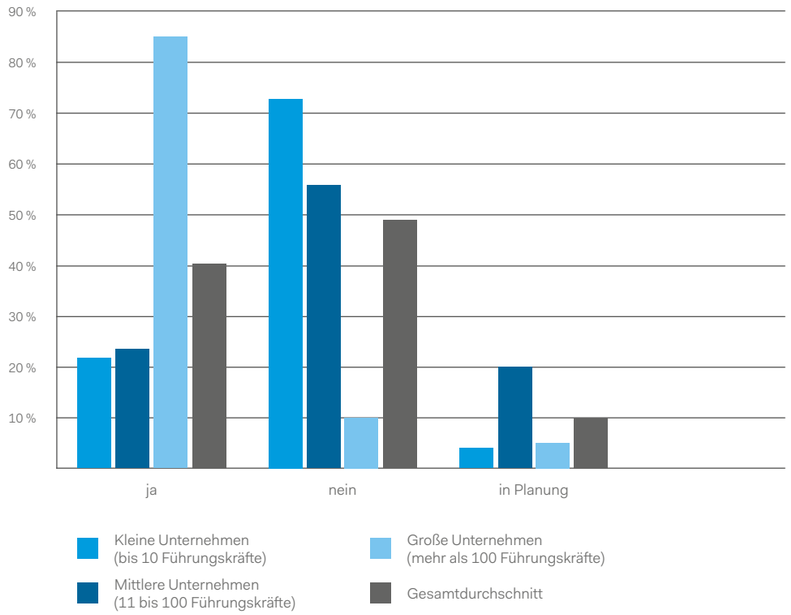


Abbildung 16: Angebote für High Potentials n = 71

Frage 15: Wäre für Ihr Unternehmen ein Angebot speziell für diese Zielgruppe interessant?

Schließlich zeigt Abbildung 17 inwiefern bei denjenigen, die zuvor Angebote für High Potentials verneint haben, Interesse an Angeboten für dieses spezielle Zielgruppe besteht. Dabei ist festzuhalten, dass hier knapp die Hälfte der Befragten unsicher ist und die Frage mit Vielleicht beantwortet hat. Für 40 % der Befragten, die keine Entwicklungsmaßangebote für High Potentials haben, ist dies auch nicht relevant. Nur ein vergleichsweise geringer Anteil von 11 % gab an, dass diese Zielgruppe interessant sei und ein gewisses Interesse bzw. Potenzial für Entwicklungsangebote für High Potentials bestehe.

Interesse an Angeboten für High Potentials

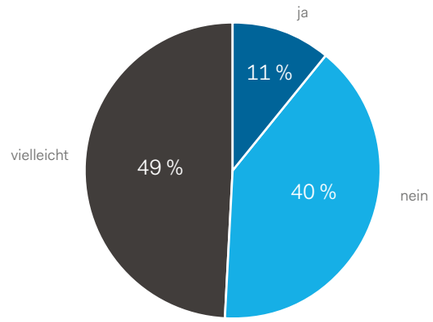


Abbildung 17: Interesse an Angeboten für High Potentials derjenigen, die bisher keine Angebote nutzen n = 35

Fazit

Was bedeuten die Ergebnisse für die zukünftige Führungskräfteentwicklung?

Diese Studie belegt, dass sich die Arbeitswelt in gewissen Bereichen bedingt durch Trends wie etwa Digitalisierung stark verändert. Diese Veränderungen bleiben nicht ohne Folge für die Führung in Unternehmen.

Die Anforderungen an Führungskräfte, die diese Studie aufzeigt, lassen sich in drei Schwerpunkte gliedern, die üblicherweise im Rahmen von Führungsmodellen betrachtet werden: Zum ersten die Führungskraft selbst, bei der Themen wie Integrität und Weitblick verstärkt in den Vordergrund rücken. Zum zweiten der Mitarbeiter, der in seiner Gesamtheit diverser strukturiert ist und gleichzeitig seinerseits individuelle Fragen an die Führungskraft stellt. Und schließlich die Unternehmensperspektive, die durch gesellschaftliche und globale Veränderungen neue Organisationsformen schafft und werteorientiert handeln will. Insgesamt zeigt sich, dass von Führungskräften viel Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefordert wird.

Um mit den anstehenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Führungsarbeit umgehen zu können, sollten Führungskräfte gut darauf vorbereitet werden. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Flexibilität und Rücksichtnahme auf individuelle Belange nicht nur Anforderungen an Führungskräfte von heute und vor allem morgen sind, sondern auch Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung darstellen. Was für die Führungskraft in der täglichen Arbeit gilt, gilt also insbesondere für den Personalentwickler, der die Führungskraft in der täglichen Arbeit unterstützen soll.

Da stellt sich die Frage, wie die Führungskräfteentwicklung umgesetzt wird. Es erscheint wenig sinnvoll, wenn Angebote von der Stange auf eine Vielzahl von Führungskräften per Gießkanne verteilt werden. Denn von den Anbietern wird ein individuelles, am Kunden orientiertes Angebot erwartet. Das bedeutet, dass beratungs- und betreuungsorientierte Methoden bei klassischen Lernformen wie Coaching und Mentoring stärker in den Vordergrund rücken, denn bei klassischen Lernformen liegt der Fokus eher auf Wissensvermittlung oder Skill-Training. Aus diesem Grund ist in der Führungskräfteentwicklung ein Methodenmix zu integrieren, der sowohl gemeinsames als auch individuelles Lernen mit hohem Reflexionsanteil ermöglicht.

Inhaltlich zeigt sich in den Anforderungen, dass den sozialen Kompetenzen eine größere Bedeutung zukommt und diese auch in der Führungskräfteentwicklung stärker trainiert werden sollten. Aufgrund des starken Fokus auf Flexibilität und Veränderungsbereitschaft verlagert sich die Führungsaufgabe noch mehr auf den Umgang mit Veränderungen gegenüber den Mitarbeitern. Vorleben, Orientierung und Sinn bieten, Ziele aufzeigen, Transparenz und Gestaltungsräume schaffen, Motivation ermöglichen sind Führungstugenden die bedeutsamer werden. Führungskräfte werden vor allem lernen müssen, weniger aus einer schwindenden Positionsmacht zu führen als viel mehr aus einer natürlichen Autorität (auf Basis einer gesunden Selbstführung) heraus, um mit ehrlicher Kommunikation eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen individuellen Mitarbeiterbedürfnissen und Unternehmenszielen zu ermöglichen.

Die Autoren

Christina Kremper
Projektreferentin

c.kremper@strametz.de

Michael Kühner
Geschäftsführer

m.kuehner@strametz.de

Strametz & Associates GmbH, September 2017

„Menschen- und Ergebnisorientierung ist für uns kein Widerspruch, sondern das gemeinsame Ziel."

Paul Littau, Partner

OUR MISSION STANDING

Wir unterstützen Menschen und Organisationen, ihre Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit für eine erfolgreiche sowie sinnstiftende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu entwickeln.

Strametz

Strametz & Associates GmbH

Talente fördern. Führung stärken

Die Strametz & Associates GmbH zählt seit vielen Jahren zu den führenden Anbietern von Lösungen für die Personal- und Organisationsentwicklung in Deutschland.

Als Unternehmen haben wir uns auf die umsetzungsorientierte Beratung von relevanten People-Themen sowie auf die Begleitung unternehmerischer Veränderungsprozesse spezialisiert. Dabei bedienen wir sowohl internationale Großkonzerne als auch mittelständische Unternehmen mit bewährten, aber auch innovativen Konzepten. Am wichtigsten ist uns immer eines: der Erfolg einer wirksamen Implementierung in den jeweiligen Unternehmen. Daher sind für uns die langjährige und persönliche Erfahrung unserer Berater in den verschiedenen Bereichen sowie die Einbeziehung aktueller Themen, Trends und Unternehmensentwicklungen selbstverständlich. Die professionelle und individuelle Vorgehensweise macht so das Leistungsangebot der Strametz & Associates GmbH zu einem wichtigen Baustein in der Personalentwicklung vieler renommierter und international agierender Unternehmen.

Highlights

Mit der Durchführung von tausenden von Assessment- und Developmentcentern verfügen wir über große Erfahrung sowie ein vielseitiges Methoden- und Instrumentenportfolio in der Personaldiagnostik. Neben klassischen Ansätzen entwickeln wir individuelle und alltagsnahe Arbeitssituationen, in denen man die Stärken und Potenziale von Kandidaten und Mitarbeitern zuverlässig identifizieren kann. Auf Basis verschiedener wissenschaftlicher Modelle haben wir einen ganzheitlichen Potenzialanalyseansatz entwickelt. Das mehrstufige Modell, das vom Talent bis zur ausgebildeten Handlungskompetenz reicht, ermöglicht konkrete Potenzialaussagen aus verschiedenen Blickwinkeln mit unterschiedlichen Messmethoden.

Im Bereich der Führungskräfteentwicklung ist unsere seit Jahren bewährte Führungssimulation mit über 100 Durchführungen pro Jahr ein zentraler Baustein für die Entwicklung von Handlungskompetenz in FKE-Programmen von Weltkonzernen und Hidden Champions.
Die Teilnehmer agieren dort in einem dynamischen, lernintensiven Prozess mit Selbstreflexion, Coachingelementen und intensiven Feedback. 90 Prozent der Besucher unserer Führungssimulation sagen: „Das war das beste Seminar zum Thema Führung, das ich je besucht habe." In unserem Simulationsportfolio gibt es zudem weitere Varianten zu Themen wie Projektmanagement, Leadership@New Work, Intercultural Leadership oder Führen in der Matrix.

Im Talentmanagement geht es uns darum, Unternehmen zu helfen „die PS auf die Straße zu bringen" d.h. aus Potenzial- Leistungsträger zu entwickeln. Dafür ist die Identifizierung der Talente mit unserer mehrdimensionalen Potenzialanalyse ein Grundstein. Mit einem Talent-Kompass sowie einem Maßnahmenportfolio aus programmatischen und individuellen Elementen werden die Talente in Richtung Ziellaufbahn/-position entwickelt und zum richtigen Zeitpunkt platziert. Unser Real Business Developmentcenter sowie ergänzende psychometrische Verfahren ermöglichen neben der Auswahl von Karrierewegen und entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen auch die Evaluierung der vereinbarten Entwicklungsziele.

Unser Team

Mit unserem erfahrenen und interdisziplinären Beraterteam können wir über 500 Jahre Praxiserfahrung nachweisen. Dabei bieten wir eine ansprechende Mischung aus langjähriger Beratererfahrung sowie ausgeprägter operativer Management- und HR-Spezialistenerfahrung. Durch diese Erfahrung sind wir zudem ein gefragter Partner bei der Entwicklung und Gestaltung der Architektur von HR-Programmen sowie sowie in der Begleitung unternehmensrelevanter Veränderungsprozesse.

Strametz ▶ Associates
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

Zentrale Strametz & Associates GmbH
Josef-Wirmer-Straße 4
34414 Hansestadt Warburg

Telefon +49 (0)5641 77 64 0-0
Telefax +49 (0)5641 77 64 0-11
E-Mail info@strametz.de
Web www.strametz.de

QR-CODE SCANNEN UND MEHR ERFAHREN.

Weitere Standorte in Deutschland:
BREMEN • DARMSTADT • DÜSSELDORF • NÜRNBERG