

## Praxisforum: Kampf um Führungstalente



*Prof. Dr. Waldemar Pelz  
Leiter des Studien-  
schwerpunkts Inter-  
nationales Management*

Rund 40 Teilnehmer – meist Vertreter von Unternehmen der Region – haben am diesjährigen Praxisforum des Fachbereichs Wirtschaft teilgenommen. Das Thema „Innovative Führungskräfteentwicklung“ hat offensichtlich ein wichtiges Anliegen der Praxis aufgegriffen. Die nächste Generation von Nachwuchskräften steht vor der Tür. Die Anzahl dieser Potentialträger wird wesentlich geringer ausfallen (Stichwort demographischer Wandel). Außerdem haben diese jungen Menschen völlig andere

Erwartungen an ihre zukünftigen Arbeitgeber hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, Wertvorstellungen, persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten und der Unternehmenskultur. Diese Tatsache stellt viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Die Referenten des Praxisforums haben dazu Lösungsansätze aus verschiedenen Perspektiven zur Diskussion gestellt.

Fehlentscheidungen über die berufliche Entwicklung haben sowohl für Unternehmen als auch für Führungskräfte gravierende finanzielle und menschliche Folgen. Aus diesem Grund hat Prof. Dr. Waldemar Pelz in seinem Vortrag sieben Alternativen zur Führungslaufbahn dargestellt, weil viele Menschen, die eine hierarchische Entwicklung anstreben, nicht die notwendigen Voraussetzungen dafür mitbringen, sich aber trotzdem beruflich und persönlich weiterentwickeln wollen. Andererseits gibt es viele junge Menschen, die für eine Übernahme von Führungsverantwortung sehr gut geeignet sind, sich dieser Tatsache aber nicht bewusst sind. In solchen



Fällen wird Talent „verschwendet“. Auf welche Kompetenzen es bei der Auswahl und Entwicklung von Potentialträgern in Zukunft aufkommen wird, hat Herr Pelz in einigen Forschungsprojekten erarbeitet und mit einer Online-Befragung von rund 20.000 Teilnehmern empirisch validiert. Demnach müssen Führungskräfte der Zukunft vor allem Umsetzungskompetenzen mitbringen. Darunter versteht man die Fähigkeit und die Willenskraft, Wünsche, Ziele und Chancen in „messbare“ Resultate umzusetzen. Zu den weiteren Führungskompetenzen zählt die Fähigkeit, die Vorbildfunktion wahrzunehmen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Außerdem müssen Führungskräfte in der Lage sein, Ziele, Perspektiven und Sinn zu vermitteln, die Lernfähigkeit zu fördern, unternehmerisches Denken und Handeln anzuregen und fair zu kommunizieren. Um festzustellen, inwiefern Führungskräfte dieses Verhalten tatsächlich praktizieren, haben sich Mitarbeiterbefragungen und das 360-Grad-Feedback als sehr hilfreiche Instrumente erwiesen. Sie ermöglichen es, aus dem Vergleich von Selbst- und Fremdbild, gezielte Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

Eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung benötigt einen fruchtbaren Nährboden. Und das ist eine entsprechende Unternehmenskultur. Darauf hat der zweite Redner, Herr Norbert Müller, in seiner Präsentation anhand zahlreicher Beispiele aus seiner langjährigen Erfahrung als Unternehmer eindrucksvoll dargestellt. Herr Müller war Vorsitzender der Geschäftsführung der Rittal GmbH und Co. KG und ist zurzeit geschäftsführender Inhaber der advacon GmbH & Co. KG. Nach seiner Überzeugung ist die Unternehmenskultur die Basis für jegliche Motivation und sorgt dafür, dass Begeisterung, Kreativität und kontinuierliche Verbesserungen und Siegeswillen entstehen können. Diese Elemente der Unternehmenskultur sind zugleich der Schlüssel für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Produkte, Technologien oder Know-How lassen sich relativ einfach kopieren. Dagegen ist die Unternehmenskultur ein wesentlich nachhaltigerer Wettbewerbsvorteil. Wie schafft man aber eine derartige Unternehmenskultur? Dazu sagte Herr Müller: „Die Prägung der Unternehmenskultur geschieht ausschließlich durch Führung“. Und gute Führung zeichnet sich nach seiner Erfahrung durch Soziale Intelligenz, Beziehungsmanagement, Charakterstärke, Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit aus.

Visionäre Unternehmer sind eher typisch für kleinere oder mittlere Unternehmen. Wie kann aber erfolgreiche Führungskräfteentwicklung in großen Unternehmen funktionieren, in denen es einige Tausend Führungskräfte gibt. Darüber hat Herr Michael Kühn, Vice President Education bei der Deutschen Bank, berichtet. Dieses Unternehmen hat weltweit



rund 100.000 Mitarbeiter und betreibt seit vielen Jahren ein systematisches Talentmanagement. Es umfasst die Identifikation, Förderung und den Einsatz von Talenten entsprechend ihrer Kompetenzen, Fähigkeiten und Wünsche. Eine zentrale Herausforderung für dieses Geldinstitut ist auch der demographische Wandel, der eine erhebliche Talentknappheit verursacht. So hat in Deutschland der Anteil der 35- bis 44-jährigen in den vergangenen 30 Jahren um rund 30 Prozent abgenommen – und das bei einer stagnierenden Erwerbsbevölkerung. Hinzu kommt der bereits erwähnte Wandel in den Einstellungen und Erwartungen der neuen Generation von Nachwuchskräften. Die Deutsche Bank bietet ihren Talenten eine Vielzahl von Entwicklungsmaßnahmen, die dem Grundsatz folgen, dass Lernen zu 70 Prozent durch Praxiserfahrung, zu 20 Prozent durch andere Menschen und zu 10 Prozent durch Training erfolgt. Vor der Förderung beraten mehrere erfahrene Vorgesetzte in systematischen Beurteilungsgesprächen zur Leistungs- und Potentialeinschätzung, welche Nachwuchskräfte zu den Potentialträgern gehören sollen. Diese erkennt man am besten dadurch, dass sie in ihrem Arbeitsverhalten durch Lernfähigkeit und analytische Fähigkeiten aufgefallen sind und es verstehen, konstruktive Beziehungen aufzubauen. Potentialträger zeichnen sich weiterhin durch Ergebnisorientierung, Umsetzungstärke, Innovation und strategisches Denken aus. Schließlich muss ein Potentialträger durch sein Verhalten zeigen, dass er über persönliche Energie verfügt, durchsetzungsstark und engagiert ist.

Nicht nur für große Unternehmen ist es sehr problematisch, wenn sie viel Zeit und Geld in die Entwicklung von Talenten investieren, die Führungskräfte dann aber das Unternehmen verlassen. Dieser Herausforderung war der Vortrag von Prof. Dr. Marion Hoeren gewidmet. Ihr Thema: „Bindung von Leistungsträgern – und wenn sie trotzdem gehen?“ Bei der Bin-

dung von Mitarbeitern ist zu beachten, dass vor allem der emotionale Aspekt darüber entscheidet, inwiefern Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung bringen erhebliche, auch materielle Vorteile für ein Unternehmen. Sie fehlen wesentlich seltener als ihre frustrierten Kollegen; sie sind deutlich innovativer, empfehlen „ihr“ Unternehmen gern weiter, machen „Mund-zu-Mund-Propaganda“ für die Produkte und Dienstleistungen und haben seltener ein Gefühl des Ausgebranntseins. Leider zeigen viele empirische Untersuchungen, dass in der Praxis viele Defizite existieren. Nach einer Studie der Gallup-Organisation waren im Jahr 2012 nur 15 Prozent aller Mitarbeiter emotional stark gebunden und 24 Prozent empfanden gar keine Bindung zu ihrem Unternehmen. Wie kann man die Bindung insbesondere von Leistungsträgern steigern? Diese Zielgruppe legt besonderen Wert auf das Vertrauen zum Top-Management; an zweiter Stelle folgt die Chance, ihre Karriere voranzutreiben, und an dritter Stelle kommt das Grundgehalt. Was kann man darüber hinaus tun, insbesondere, wenn Leistungsträger trotzdem gehen? Die Empfehlungen: (1.) Führen von Austrittsinterviews um die Gründe zu analysieren, warum Leistungsträger das Unternehmen verlassen, (2.) Kontakt halten für eine spätere zweite Rekrutierung und (3.) das Potential für Empfehlungen ausloten; eventuell gibt es leistungsstarke Freunde oder Bekannte, die für das Unternehmen gewonnen werden können.

Aufgrund der Resonanz und der Diskussionsbeiträge kam der Vorstand des Förderkreises, Prof. Dr. Hubert Jung zu dem Ergebnis, dieses Praxisforum sei ein Highlight in der Geschichte dieser Veranstaltungsreihe gewesen.

