



Clipping für Profil M

<u>Medium</u>	<u>Datum</u>	<u>Headline</u>	<u>Frequenz</u>	<u>Auflage</u>
Personalmagazin	11.10.2024	Future Skills für Führungskräfte	Print, monatlich	27.163

personal. magazin



Future Skills für Führungskräfte

Von Anja Beenen und Klaus Stulle

Leadership

37

Unternehmen erwarten in den nächsten fünf Jahren eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Das zeigt der aktuelle Talent-Klima-Index (TKI) des Beratungsunternehmens Profil M in Zusammenarbeit mit der Hochschule Fresenius. Die Studie gibt Auskunft, welche Kompetenzen Führungskräfte in Zukunft brauchen werden.

● Interdisziplinäre Teams managen, sicher durch Krisen navigieren, Entscheidungen in einer agilen Welt treffen, die morgen schon wieder ganz anders aussehen kann: Dies sind nur einige der Aufgaben, die den Arbeitsalltag von Führungskräften prägen. Die Anforderungen an das Management waren vielleicht noch nie so komplex wie heute. Damit geht auch ein vielfältiges Skill-Set einher, über das Führungskräfte verfügen sollten, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Genau hier herrscht allerdings noch Nachholbedarf in Deutschland, wie der TKI 2024 zeigt. Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Führungskräfte sowie HR-Expertinnen und -Experten unterschiedlicher Branchen wurden für den halbjährlich erscheinenden Report befragt. Die Unternehmen schätzen die Befähigung ihrer Führungsteams mit Blick auf die Anforderungen der Zukunft lediglich auf einem mittleren Niveau ein (Skalenwert 5 von 10), wobei sie zugleich prognostizieren, dass es eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren geben wird (7,2 von 10).

Entscheidungsfähigkeit als Top-Führungskompetenz der Zukunft

Die Studie zeichnet ein diverses Leadership-Future-Skill-Set: Vorbei ist der fast ausschließliche Fokus auf New Work. Führungskräfte sollten zukünftig sowohl People als auch Business Leader sein. So erstrecken sich die wichtigsten Kompetenzen auf die Bereiche Problemlösung und Entscheidungsfindung, unternehmerische Skills, Selbstmanagement sowie Menschenführung.

Als Top-Scorer der Zukunftskompetenzen für Führungskräfte wird laut TKI 2024 die Entscheidungsfähigkeit eingeschätzt (4,4 von 5). Führende sollten in der Lage sein, sich selbst ein Urteil entlang übergeordneter Ziele zu bilden. Denn auch wenn Künstliche Intelligenz immer stärker das Business durchdringt – sogar Empfehlungen liefern wird – und der Umgang mit dieser Technologie als wichtig eingestuft wird (4,0 von 5), bleibt die Fähigkeit, eigenständig, situationsgerecht und durch kritisches Denken (4,2 von 5) Entscheidungen zu treffen, von zentraler Bedeutung. Insbesondere in unsicheren und kaum planbaren Zeiten sind Führende gefragt, die Richtungen vorgeben, ihr Team so auf Kurs zu halten und damit das Unternehmen handlungsfähig halten.

Ständiger Wandel und globale Krisen prägen derzeit unser (Berufs-)Leben. Führungskräfte müssen ihr Team sicher durch turbulente Zeiten navigieren. Dabei steht nach Einschätzung der Befragten weniger die praktische Fähigkeit zum Krisen-

management im Vordergrund als vielmehr das eigene Mindset. So sollten Führungskräfte trotz Krisen positiv und optimistisch in die Zukunft blicken (4,3 von 5) und Ambiguitäten aushalten können (4,1). Zudem verhelfen Change-Management-Skills (4,2 von 5) dazu, disruptive Veränderungen erfolgreich zu managen.

Wer bei dem Tempo unserer globalen und digitalen (Arbeits-) Welt Schritt halten möchte, benötigt Resilienz. Die psychische Widerstandskraft wird mit einem durchschnittlichen Wert von 4,3 als eine der wichtigsten Zukunftskompetenzen für Führungskräfte gesehen. Denn resiliente Führungskräfte passen sich schnell an veränderte Bedingungen an, wachsen an Herausforderungen und lassen sich von unerwarteten Ereignissen nicht aus der Bahn werfen. Selbst unter Druck bleiben sie handlungsfähig und helfen ihren Unternehmen, sich nachhaltig weiterzuentwickeln. Denn eine langfristige Planung ist heutzutage und voraussichtlich auch zukünftig oftmals kaum noch möglich. Vielmehr prägt Unvorhersehbarkeit unseren (beruflichen) Alltag. Umso wichtiger wird es laut Befragten außerdem, dass Führungskräfte mutig und risikobereit sind (4,0 von 5). Erfolgreiche Führende lassen sich nicht von Unsicherheiten lähmen, sondern ergreifen die Initiative und bringen wichtige Themen agil und inkrementell voran (3,9 von 5).

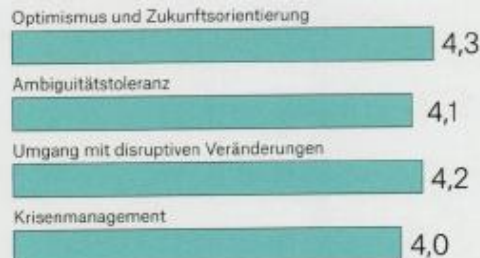
Wenn es um die Motivation, Förderung und Weiterentwicklung – und damit um zentrale Aspekte von Führung – geht, gehören People Skills nach wie vor zu den Kompetenzen, über die Führungskräfte auch in Zukunft verfügen sollten. Die Fähigkeiten, Sinn und Identität zu stiften, Potenziale zu erkennen und zu fördern und das empathische Beziehungsmanagement werden als sehr relevant angesehen (je 4,3 von 5). Kulturelle Weiterentwicklungen innerhalb des Teams aktiv zu fördern und zu gestalten, stellt hingegen von allen 16 bewerteten Zukunftskompetenzen diejenige mit der geringsten Bedeutung dar (3,5 von 5).

Talentgewinnung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

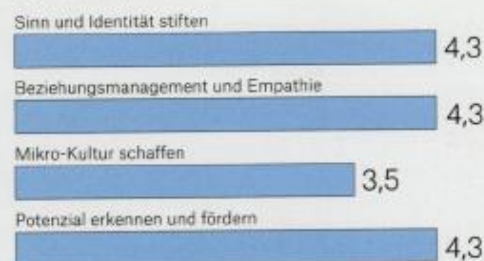
Seit 2016 blickt der TKI auf die Arbeitsmarktentwicklung und stellt die Frage: Wie entwickeln sich die Möglichkeiten zur Gewinnung interner und externer Talente? Die diesjährigen Studienergebnisse führen dabei den Positivtrend, der seit dem ersten Halbjahr 2022 zu beobachten ist, weiter. Auch wenn das Talentklima nach wie vor negativ ist – also die gewünschte Anzahl an Talenten nicht ausreichend zur Verfügung steht –, so entspannt sich sowohl der unternehmensinterne als auch der externe Arbeitsmarkt kontinu-

Diese Kompetenzen brauchen Führungskräfte in Zukunft

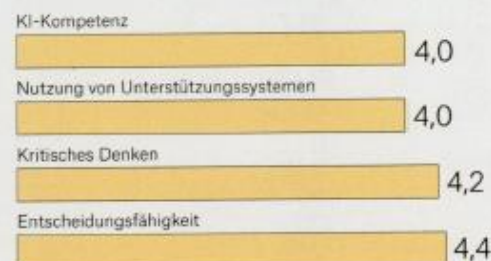
Unternehmerische Skills



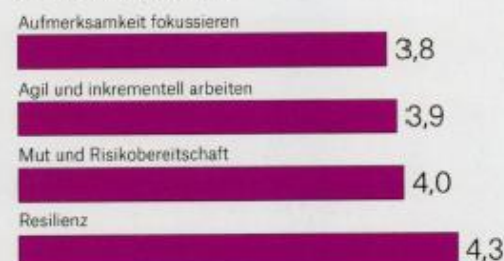
Leadership Skills



Problemlösung und Entscheidung



Selbstmanagement



n = 130

Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (weniger wichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Quelle: Talentklimaindex 2024 von Profil M und Hochschule Fresenius

ierlich weiter. 40 Prozent der Befragten gaben etwa an, Talente auf dem externen Arbeitsmarkt gut gewinnen zu können – im zweiten Halbjahr 2023 lag der Wert bei nur 28 Prozent. Laut 42 Prozent der Studienteilnehmer gestaltet sich die interne Verfügbarkeit von Talenten ebenfalls als gut (zweites Halbjahr 2023: 34 Prozent). Trotz dieser deutlichen Entspannung bleiben die Befragten nur verhalten optimistisch: 28 Prozent prognostizieren einen nachhaltigen Entspannungseffekt mit Blick auf die interne Verfügbarkeit von Talenten in den kommenden Jahren und etwas mehr als jeder Vierte (26 Prozent) sieht eine weiter andauernde günstige Entwicklung für die externe Verfügbarkeit von Talenten.

Frühere TKI-Befragungen zeigten einen deutlichen Unterschied hinsichtlich der Talentgewinnung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt. Neue Mitarbeitende zu gewinnen, wurde bisher als deutlich problematischer bewertet. Beim TKI 2024 präsentiert sich ein anderes Bild: Mit nur vier Prozentpunkten Abstand kommen die Befragten zu dem Schluss, dass Talente extern nahezu genauso gut wie intern gewonnen werden können.

Hier zeigen sich die Einflüsse aktueller Arbeitsmarktentwicklungen. Zum einen ist der Wechselwille der Arbeitnehmenden in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Zum anderen ist die wirtschaftliche Lage angespannt, was zu Stellenabbau und somit zur Freisetzung von Talenten führt.

Führungskräfteentwicklung gehört auf jede Unternehmensagenda

Der TKI 2024 verdeutlicht: Das Kompetenzprofil von Führungskräften verändert sich in Zukunft stark und umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Skills. Gefragt ist eine Kombination aus People Management und Business-Management-Kompetenzen. Viele Unternehmen geben an, dass ihr Führungsteam heutzutage diesem Bündel an Fähigkeiten noch nicht gerecht wird. Umso wichtiger ist es, jetzt mit gezielter Führungskräfteentwicklung die entsprechenden Weichen zu stellen. Hierzu gehört gezieltes Leadership Development – denn Führungskräfte haben nicht nur die Pflicht, in diesen dynamischen Zeiten sicher zu führen, sondern auch das Recht, dafür eine passgenaue und zeitgemäße Ausbildung zu erhalten. Durch individuell zugeschnittene Entwicklungsprogramme und Trainings entwickeln sie die notwendigen Kompetenzen, um den Herausforderungen im Führungsalltag gerecht zu werden. ■



ANJA BEENEN ist Managing Director beim Beratungsunternehmen Profil M. Seit über 20 Jahren begleitet sie Unternehmen bei der Entwicklung von Führungskompetenz und Führungskultur.



DR. KLAUS P. STULLE ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius und Experte für Personal- und Managementdiagnostik.