



Clipping für Profil M

<u>Medium</u>	<u>Datum</u>	<u>Headline</u>	<u>Frequenz</u>	<u>Auflage</u>
Personalwirtschaft	16.12.2024	Gefragt sind Problemlöser	monatlich	4.650

Personalwirtschaft



Gefragt sind **Problemlöser**

Entscheidungsfähigkeit und Selbstmanagement gehören künftig zu den wichtigsten Skills der Führungskräfte. Darauf sind Unternehmen in Deutschland laut dem aktuellen Talent Klima Index nicht gut vorbereitet.

► Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um für die zunehmend dynamische Zukunft gewappnet zu sein? Diese Frage stand im Mittelpunkt der aktuellen Befragung für den Talent Klima Index (TKI) der Hochschule Fresenius. Genau hier herrscht allerdings noch Nachholbedarf in Deutschland: Die Befähigung des jeweiligen Führungsteams mit Blick auf die Anforderungen der Zukunft rangiert lediglich auf einem mittleren Niveau (Skalenwert 5 von 10), obwohl prognostiziert wird, dass es eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren geben wird (7,2 von 10).

Das Leadership-Skillset ist vielfältig

Die Studie zeigt ein diverses Leadership-Future-Skillset: 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 Problem-

lösung und Entscheidungsfindung, unternehmerische Skills, Selbstmanagement sowie Menschenführung. Als Top-Scorer der Zukunftskompetenzen für Führungskräfte wird laut dem aktuellen TKI 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 (KI) 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 Entscheidungen zu treffen (4,2 von 5), von zentraler Bedeutung. Insbesondere in unsicheren und kaum planbaren Zeiten sind Führende gefragt, die Richtungen vorgeben, ihr Team auf Kurs halten und damit das Unternehmen handlungsfähig halten.

Optimismus und Resilienz sind gefragt

Außerdem sollen Führungskräfte ihre Teams mit Optimismus und Change Management erfolgreich durch Krisen steuern. Dabei steht nach Einschätzung der Befragten weniger die praktische Fähigkeit zum Krisenmanagement 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.

DER TALENT KLIMA INDEX

Für den Talent Klima Index werden seit 2016 in einer Längsschnittstudie regelmäßig mehr als 2000 HR-Fachleute und Führungskräfte befragt. Die Befragung erfolgt durch die Hochschule Fresenius in Kooperation mit dem HR-Beratungsunternehmen Profil M. Der vollständige Bericht kann unter www.pwgo.de/tki24 kostenlos heruntergeladen werden.

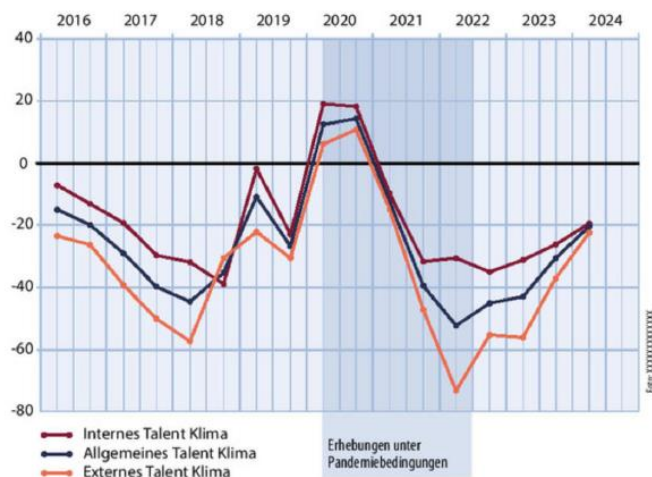
66 Personalwirtschaft 12_2024

Resilienz, also die psychische Widerstandskraft, wird in der Studie 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. Eine langfristige Planung ist heutzutage und voraussichtlich auch zukünftig oftmals kaum noch möglich. Vielmehr prägt Unvorhersehbarkeit unseren (beruflichen) Alltag. Umso wichtiger wird es laut der Befragung, 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). Bei den People-Management-Skills zeigt sich ein recht homogenes Bild. So werden die Fähigkeiten, Sinn und Identität zu stiften, Potenziale zu erkennen und zu fördern und das empathische Beziehungsmanagement 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).

Talent Klima im Zeitverlauf

Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100.

Das Talent Klima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung siehe www.pwgo.de/tki24).



Die 2016 gestartete Längsschnittbefragung anhand von mittlerweile 2000 HR-Fachleuten und Führungskräften wurde auch im ersten Halbjahr 2024 fortgesetzt. Dazu wurde anhand von 130 auswertbaren Datensätzen der sogenannte „Talent Klima Index“ ermittelt.

KI-Nutzung auf niedrigem Niveau

Auch die aktuelle Nutzung (KI) bewegt sich momentan in allen Aufgabenfeldern des Talent Managements auf einem bislang niedrigen Niveau. Sie beschränkt sich vor allem auf das operative Talentmanagement, das überwiegend Anwendungen betrifft, die nicht HR-spezifisch im eigentlichen Sinne sind, wie etwa Übersetzungen, Texterstellung, Inspiration bei konzeptioneller Arbeit. Gleichzeitig prognostizieren die Befragten für die Zukunft eine generell sehr starke KI-Nutzung, insbesondere im Recruiting und im Bereich Learning & Development. Dabei gilt eine allgemeine Qualitätssteigerung als der wichtigste Treiber für den KI-Einsatz im Talent Management, sowohl im Sinne des Unternehmens und dessen Personalentscheidungen als auch im Sinne der Mitarbeitenden. An zweiter Stelle stehen Effizienzsteigerungen, indem Routineaufgaben reduziert werden. Damit einher gehen Prozessbeschleunigungen beziehungsweise Zeitersparnisse. Andererseits sind momentan noch eine oft unzureichende Datenqualität und mangelnde Akzeptanz die wichtigsten Hürden und Nachteile bei der Nutzung von KI. Gleichzeitig werden vielfältige ethische und rechtliche Bedenken etwa im Zusammenhang mit Anforderungen wie dem Datenschutz genannt. Auch die Einbeziehung der Mitbestimmung ist herausfordernd.

Fachkräfte sind leichter zu finden

Auch wenn die absoluten Tiefststände zu Beginn der Covid-Pandemie beim Talentklima noch nicht erreicht sind, setzt sich der Trend zur Entspannung ganz offensichtlich fort, Fach- und Führungskräfte können anscheinend momentan leichter gefunden und gewonnen werden (siehe Abbildung). Trotzdem bleiben die Befragten für die Zukunft nur verhalten optimistisch: Nur 28 Prozent von ihnen prognostizieren einen nachhaltigen Entspannungseffekt mit Blick auf die interne Verfügbarkeit von Talenten in den kommenden Jahren (2. Halbjahr 2023: 24 Prozent), und etwas mehr als jeder Vierte (26 Prozent) sieht eine weiter andauernde günstige Entwicklung für die externe Verfügbarkeit von Talenten (2. Halbjahr 2023: 19 Prozent). Dabei nähern sich internes und externes Talentklima weiter an: Frühere TKI-Befragungen zeigten einen deutlichen Unterschied hinsichtlich der Talentgewinnung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt, von außerhalb neue Mitarbeitende zu gewinnen, wurde bisher als deutlich problematischer bewertet. Mittlerweile holt das externe Talentklima deutlich auf und zeigt nur noch vier Prozentpunkte Abstand im Vergleich von externer und interner Talentgewinnung.

AUTOR UND AUTORIN



Prof. Dr. Klaus P. Stulle
Hochschule Fresenius
Fachbereich Wirtschaft
& Medien
stulle@hs-fresenius.de



Anja Beenen, Profil M
Beratung für Human Resources Management,
anja.beenen@profil-m.de