

Kienbaum



Future Management Development

Kienbaum Studienreport

FUTURE MANAGEMENT DEVELOPMENT STUDIE

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	4
2. Executive Summary	5
3. Über die Studie	7
4. Ergebnisse	13
4.1 Management Development für das Topmanagement	13
4.2 Management Development für das operative Management	23
4.3 Bedeutung von Projektmanagern	31
5. Bedeutung der Studie für die Gestalter von Management-Development-Programmen	33
6. Literaturempfehlungen	36
7. Über Kienbaum Management Development	37
8. Ansprechpartner	38



1. VORWORT

Unternehmen investieren bereits heute mehr Zeit und Geld in die Entwicklung ihrer Führungskräfte und Manager als in früheren Jahren. Denn sie sind sich zunehmend bewusst, dass eine permanente, anstatt einer rein punktuellen Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte und Manager eine erfolgskritische Aufgabe ist.

Angesichts der Herausforderungen, mit denen Führungskräfte und Manager bereits heute, aber in noch stärkerem Maße in Zukunft konfrontiert werden, wird die **kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskräften** noch stärker an Bedeutung gewinnen. Zu diesen Herausforderungen zählen etwa die Digitalisierung, die Veränderungen von Führungshierarchien und Arbeitsformen, die Notwendigkeit, mit unsicheren und sich schnell verändernden Situationen umzugehen, aber auch die Aufgabe, Mitarbeiter bei der Bewältigung der rapiden Veränderungen in und um Unternehmen zu unterstützen. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen Führungskräfte die **Bereitschaft mitbringen kontinuierlich zu lernen**. Ein Ausruhen auf bisherigen Erfolgen oder Berufserfahrung und auf dem bisher erreichten Level an Expertise und Kompetenz wird auf lange Sicht unweigerlich zum Scheitern führen.

Hier sind Unternehmen gefragt, nicht nur auf dem Papier, sondern in der Realität nachhaltige Lern- und Entwicklungskulturen zu entwickeln. Dies ist in Zukunft kein „nice to have“ mehr; vielmehr wird die **Fähigkeit des individuellen und organisationalen Lernens** zu einem großen Teil mitentscheiden, ob Unternehmen erfolgreich sind oder aus dem Marktgeschehen ausscheiden werden.

Wie wird das Management Development der Zukunft aussehen? Welche Inhalte und Formate werden Managern zur Weiterentwicklung ihrer Management- und Führungskompetenzen angeboten? Wie sehen für Unternehmen attraktive Anbieter von Developmentmaßnahmen und -programmen in Zukunft aus? Wo gibt es Unterschiede zwischen der Gegenwart und der Zukunft des Management Development? Diesen Fragen geht die vorliegende Studie nach. Die Ergebnisse der Studie zeigen: Unternehmen sind sich bewusst, dass **Management Development** in Zukunft noch wichtiger wird. Wie Unternehmen dies bewerkstelligen wollen, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und viele Inspirationen!

Mit guten Wünschen

Ihr Studienteam



Dr. Achim Mollbach



Thomas Studer



Jens Bergstein



Daniela Held

Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Studie auf die gleichzeitige Nennung der weiblichen und männlichen Sprachform verzichtet. Alle Angaben beziehen sich selbstverständliche auf beide Geschlechter gleichermaßen.

2. EXECUTIVE SUMMARY

Die Studien-Ergebnisse lassen sich in fünf Kernpunkte zusammenfassen

LERN- UND VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

- > Die Lern- und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften wird zunehmend wichtig. Sowohl die befragten Manager als auch die HR-Verantwortlichen sehen zukünftig eine Zunahme des Bedarfs an Führungskräfteentwicklung für alle Managementebenen.

STRATEGIE-ORIENTIERTES TRANSFORMATIONSMANAGEMENT

- > Strategie-orientiertes Transformationsmanagement wird zur Kernkompetenz für das Topmanagement. Als die drei wichtigsten Qualifizierungsthemen identifiziert die Studie (1.) Change- und Transformationsmanagement, (2.) strategisches Management und (3.) Persönlichkeitsentwicklung.

UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN UND VERÄNDERUNGEN

- > Der Umgang mit Widersprüchen und Veränderungen zählt zu den wichtigsten Managementkompetenzen. Am stärksten an Bedeutung im Management Development für alle Ebenen gewinnen die Themen Agilität, Change- und Transformationsmanagement, virtuelle Führung und Digital Leadership.

DIGI-LOGE TRAININGSFORMATE

- > Digi-loge Trainingsformate, welche analoge und digitale Trainingsformate verbinden, werden die Zukunft bestimmen. Auf der Ebene des Topmanagements werden digitale Lernformate zwar hinzukommen, analoge Formate wie Coaching, Workshop oder Classroom werden aber nicht vollständig ersetzt. Hingegen verdrängen auf den anderen Managementebenen digitale Formate immer stärker die analogen, die aber in einem geringeren Umfang als intelligente digi-loge, hybride Formate bestehen bleiben.

SPEZIALISIERTE UND INTERNATIONALE WEITERBILDUNGSANGEBOTE

- > Topmanager der Zukunft benötigen spezialisierte und internationale Weiterbildungsangebote. Die Zeit der generalisierten Management-Trainings scheint vorbei zu sein. Das Topmanagement setzt auf spezialisierte High-End-Angebote auf internationalem Niveau, am liebsten von breit aufgestellten Development-Anbietern.

	INHALTE	FORMATE	ANBIETER	
<p>Top- und oberes Management</p> 	 <p>Bedeutung von klassischen Themen (z. B. strategisches Management) bleibt</p>	 <p>Präsenzformate bleiben erhalten: Digitale Formate ergänzen, ersetzen analoge Weiterbildungsangebote aber nicht</p>	 <p>Präferenz für spezialisierte & internationale / fremdsprachige Anbieter</p>	
<p>Operatives Management</p> 	 <p>Steigende Bedeutung von Transformations- und Change Management</p>	 <p>Neue Themen nehmen an Bedeutung zu: Agile Organisation & Digital Leadership</p>	 <p>Präsenzformate werden teils von digitalen Formaten abgelöst</p>	 <p>Präferenz für spezialisierte Anbieter, auch aus deutschsprachigem Raum</p>

3. ÜBER DIE STUDIE

Agilität, Digitalisierung, Diversität – Management Development als erfolgskritische Aufgabe zur Sicherung des Unternehmenserfolgs

Unternehmen stehen in Zukunft verstärkt vor zwei Aufgaben: Zum einen müssen sie bei der Auswahl von Führungskräften auf deren Lernbereitschaft, auf deren Neugier und Interesse auf Weiterentwicklung achten (und weniger auf vergangene Erfolge). Zum anderen müssen sie ihren Führungskräften gleichzeitig Entwicklungsmaßnahmen und -programme anbieten, in denen sie Skills, Kompetenzen und Haltungen erlernen können, um die mannigfaltigen Herausforderungen, denen sie als Führungskräfte und Manager begegnen und begegnen werden, zu bewältigen. Herausforderungen wie Agilität, Digitalisierung oder Diversität erfordern noch **mehr Management- und Führungsqualität** und damit **gezielte Maßnahmen und Programme**, um diese zu entwickeln und zu fördern.

Die Aufgabe der Führungskräfteentwicklung wird zukünftig nicht einfach durch ein Mehr an zeitlichen oder finanziellen Investitionen zu bewältigen sein. Selbstverständlich sind ausreichende Mittel und zeitliche Freiräume notwendig; aber mindestens genauso wichtig ist die **Auswahl der richtigen Inhalte und Lernformate** sowie der für das Management Development **passenden Anbieter**.

Dies ist eine **strategische Aufgabe der Unternehmen** – und hier vor allem derjenigen Unterstützungsbereiche im HR-Management, die sich auf die Gestaltung und Organisation von Entwicklungsmaßnahmen und -programmen der Führungskräfte und Manager der Unternehmen fokussieren.

Um den Gestaltern und Entscheidern hierfür eine Orientierung zu geben, hat der Beratungsbereich Management Development der Personal- und Managementberatung Kienbaum Consultants International die Studie „**Future Management Development 2017**“ durchgeführt.



DIGITALISIERUNG

AGILITÄT

DIVERSITÄT

ZIELSETZUNG UND VORGEHEN

Ziel der Studie ist es zu explorieren, mit **welchen Inhalten, welchen Formaten und mit welchen Anbietern** Unternehmen derzeit und zukünftig ihre Führungskräfteentwicklung gestalten. Da Unternehmen in der Regel für verschiedene Hierarchieebenen unterschiedliche Inhalte, Formate und Anbieter anbieten, wurden die Fragen zu Inhalten, Formaten und Anbietern bezogen auf zwei verschiedene Funktionscluster gestellt: Die **Gruppe des Topmanagements und des oberen Managements** sowie die Gruppe des sogenannten **operativen Managements**. Letztere sind Führungskräfte des mittleren und unteren Managementlevels sowie fachliche Führungskräfte ohne disziplinarische Führungsverantwortung.

Das besondere Interesse gilt dabei der Frage, ob es zwischen der heutigen und der zukünftigen Gestaltung Unterschiede gibt: Werden zukünftig andere Inhalte von Bedeutung sein? Werden neue Inhalte hinzukommen? Wird es eine Ergänzung oder sogar einen Wechsel in den Formaten geben? Und werden Unternehmen zukünftig andere Kriterien zur Auswahl von Anbietern von Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte nutzen als heute?

METHODIK

Verschiedene Unternehmensfunktionen haben häufig einen jeweils ganz **unterschiedlichen Blick auf die Dinge** – und kommen deshalb auch zu unterschiedlichen Einschätzungen.

So sehen Linienmanager Dinge und Notwendigkeiten etwas anders als Vertreter und Vertreterinnen der Supportfunktionen. Daher haben wir in unserer Studie zum einen Verantwortliche aus dem HR-Bereich zu ihrer Einschätzung der derzeitigen und zukünftigen Gestaltung und Organisation des Management Development gefragt, zum anderen aber auch die Betroffenen selbst: Führungskräfte des Topmanagements und oberen Managements auf der einen Seite und Führungskräfte des mittleren und unteren Managements sowie fachliche Führungskräfte als die Gruppe des operativen Managements auf der anderen Seite. Die Online-Erhebung fand im 2. Halbjahr 2016 statt.

Der Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus Fragen mit Antwort-items. Für jedes Item sollten die Teilnehmer anhand einer vierstufigen Skala ihre Einschätzung geben.

1) Zur Erfassung der aktuell und zukünftig relevanten Management-Development-Inhalte wurden die Teilnehmer gefragt, **wie stark in ihrem Unternehmen aktuell und zukünftig** auf die in den Items vorgegebenen **Inhalte fokussiert** wird (1 = sehr gering; 2 = gering; 3 = stark; 4 = sehr stark).

2) Die Teilnehmer wurden gefragt, **in welchem Ausmaß welche Formate** aktuell in ihrem Unternehmen zur Entwicklung von Führungskräften angeboten werden bzw. nach ihrer Einschätzung in Zukunft angeboten werden (1= sehr selten; 2 = selten; 3 = häufig; 4 = sehr häufig).

3) Zusätzlich wurden HR-Verantwortliche gebeten anzugeben, **in welchem Ausmaß in ihrem Unternehmen aktuell bzw. zukünftig Anbieter** mit den in den Items genannten Merkmalen **beauftragt** werden (1= sehr selten; 2 = selten; 3 = häufig; 4 = sehr häufig).

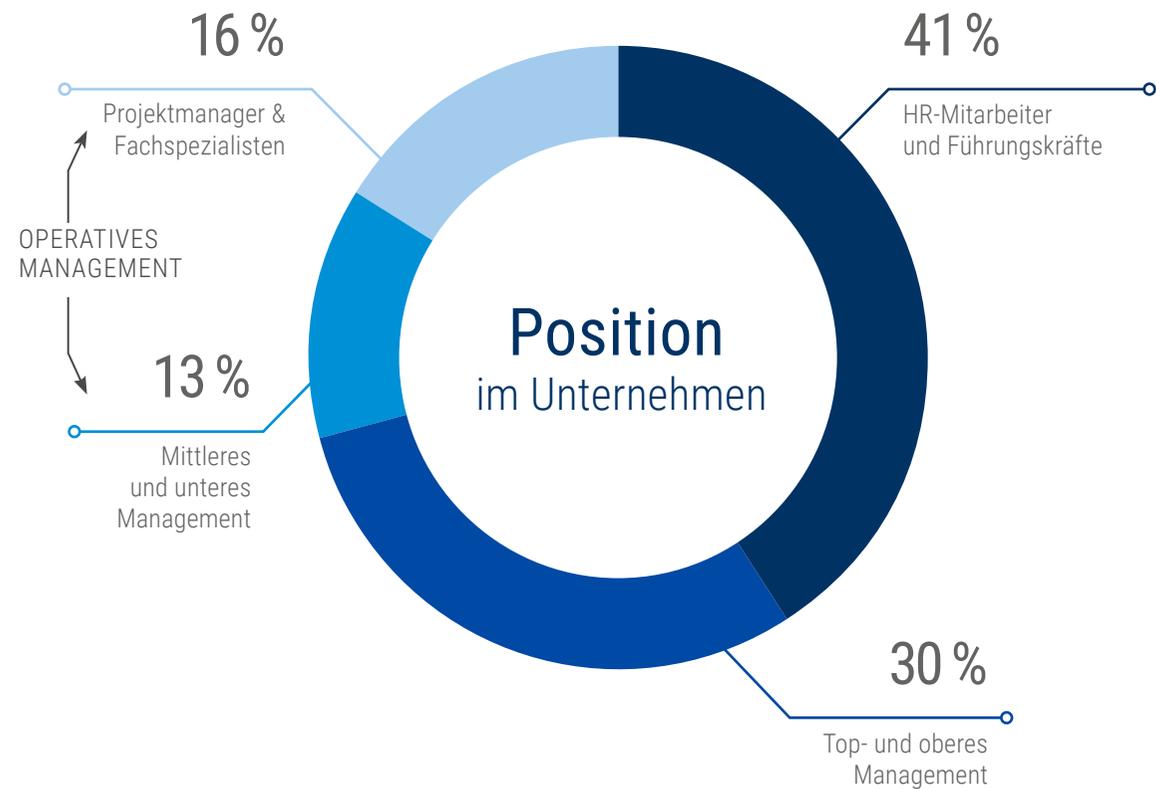
Da die Vertreter des HR-Managements in der Regel in die Gestaltung und Organisation der Weiterbildung aller Managementgruppen und -funktionen eingebunden sind, wurden diese nach aktuellen und zukünftigen Inhalten, Formaten und Anbietern beider Gruppen (Managementgruppe 1: Topmanagement und oberes Management; Managementgruppe 2: operatives Management) befragt. Die Vertreter der beiden Managementgruppen wurden jeweils nur nach aktuellen und zukünftigen Inhalten und Formaten ihrer eigenen Managementgruppe befragt.

Um den unterschiedlichen inhaltlichen Anforderungen der Managementlevel gerecht zu werden und weil sich erfahrungsgemäß die Inhalte der Entwicklungsmaßnahmen für die jeweiligen Managementgruppen unterscheiden, wurden für die beiden Managementgruppen teils unterschiedliche Items bezüglich der Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen vorgegeben.

Ergänzend erhebt die Studie die Einschätzung aller Studienteilnehmer, ob die Bedeutung von Projektmanagern in Vollfunktion (Projektleitung ohne disziplinarische Führung als Hauptaufgabe) in ihren Unternehmen in Zukunft zunimmt und welchen Stellenwert spezialisierte Weiterbildungsmaßnahmen und -programme für diese Zielgruppe jetzt schon haben und in Zukunft haben werden.

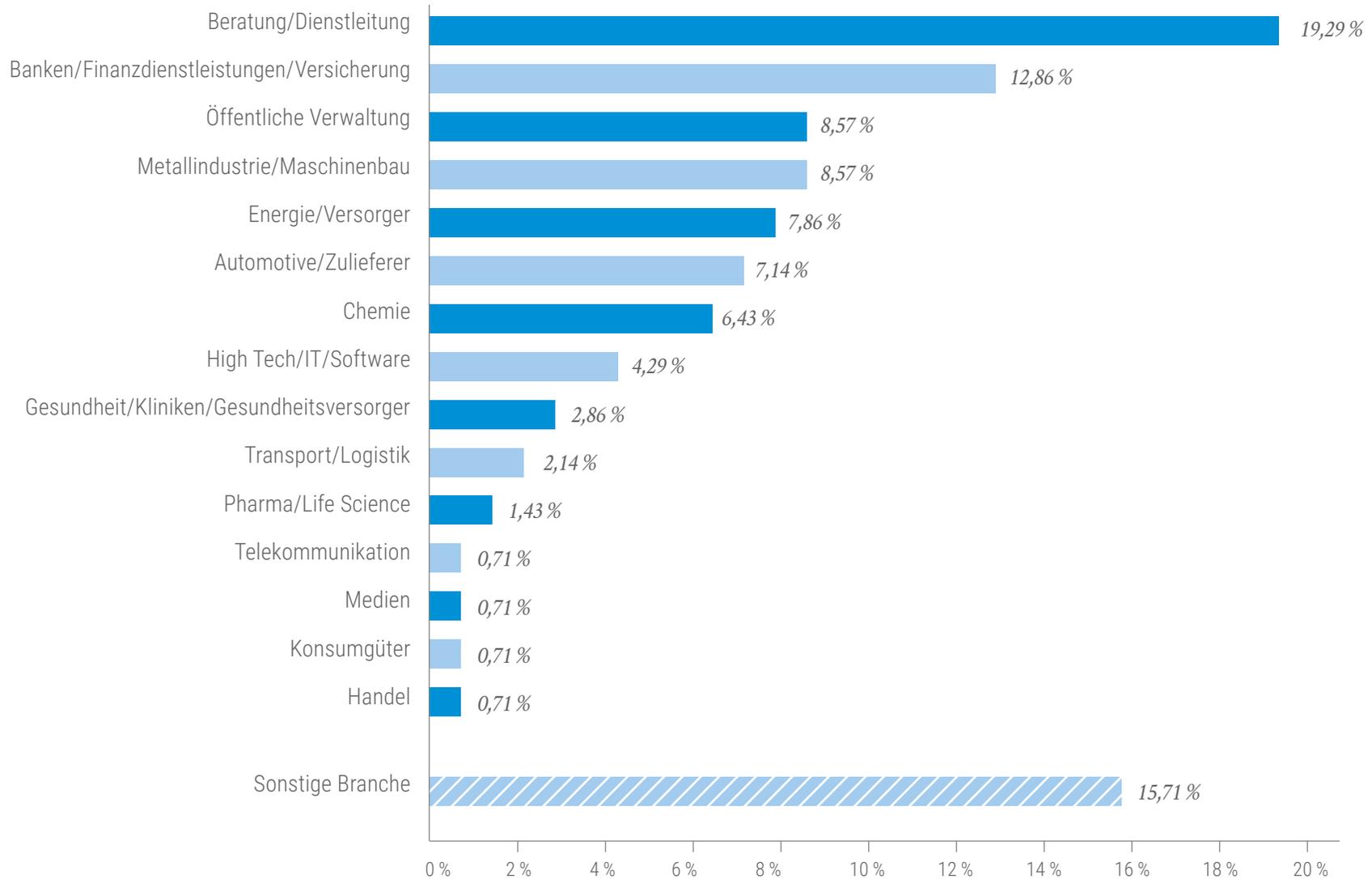
DIE STICHPROBE

An der Studie nahmen insgesamt **196 Personen** teil. 41 % der Teilnehmer stammen aus dem HR-Bereich (Mitarbeiter sowie Führungskräfte), 30 % haben eine Managementfunktion im Topmanagement bzw. oberem Management inne. 29 % der Teilnehmer gehören dem operativen Management an.

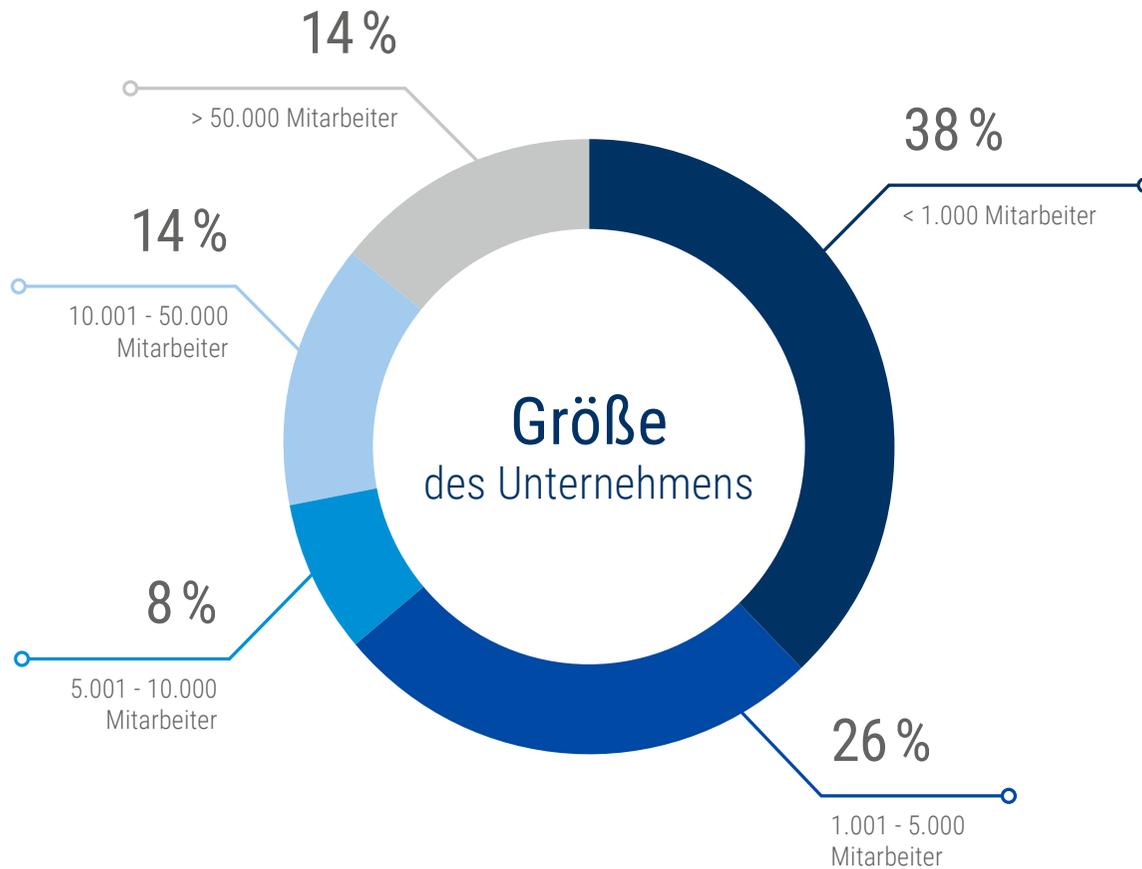


Branchen Häufigkeitsverteilung

Besonders stark vertreten sind Teilnehmer aus den Branchen Beratung/Dienstleistung (19 %); Banken, Finanzdienstleistungen/Versicherungen (13 %) sowie der öffentlichen Verwaltung (9 %) und der Metallindustrie/dem Maschinenbau (9 %). 16 % der Teilnehmer ordnen sich keiner der vorgegebenen Branchen zu.



Da die **Unternehmensgröße** (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) bei der Gestaltung von Maßnahmen und Programmen der Führungskräfteentwicklung eine Rolle spielen kann, wurden die Teilnehmer nach der Mitarbeiteranzahl ihres Unternehmens befragt.



Die Befragten stammen aus Unternehmen unterschiedlicher Größe – von internationalen Konzernen bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). 38 % der Teilnehmer entstammen einem Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern, während 28 % der Teilnehmer in einem Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern arbeiten.

4. ERGEBNISSE

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Befragung dargestellt. Anders als zu Beginn der Studie angenommen, zeigt die Auswertung der Antworten, dass es **nur sehr vereinzelt zu bemerkenswerten Unterschieden** in den Antworten der Vertreter der HR-Funktion auf der einen Seite und denen der Linienführungskräfte auf der anderen Seite gibt.

Dies widerlegt zumindest für das Management Development die häufig zu findende Annahme, dass die Vertreter der HR-Funktion zu weit weg „vom Geschäft“ sind. Vielmehr deuten die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass Vertreter der HR-Funktion und das Linienmanagement **in einem regen Austausch** stehen, wenn es um die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung geht.

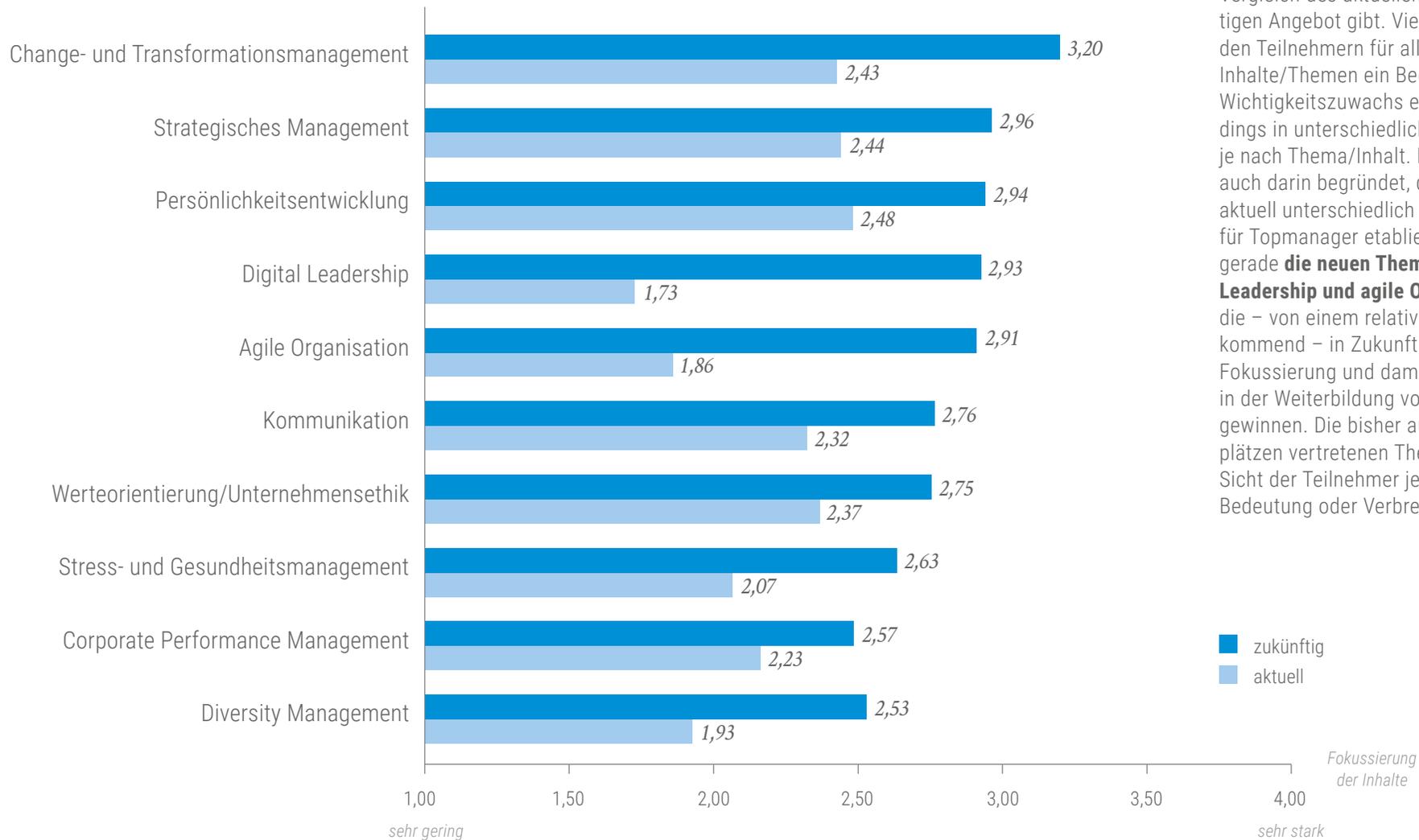
4.1 MANAGEMENT-DEVELOPMENT FÜR DAS TOPMANAGEMENT

Zur aktuellen und zukünftigen Gestaltung von Maßnahmen und Programmen zur Weiterentwicklung von Topmanagern (als Topmanagement wird die Gruppe von Topmanagern und oberen Managern bezeichnet. Obere Manager sind dabei jene Manager, die direkt an die Unternehmensführung – also Vorstand, Geschäftsführung etc. – berichten) wurden Topmanager und HR-Verantwortliche befragt.

INHALTE/THEMEN

Zunächst sollten die Teilnehmer einschätzen, inwieweit sich in ihrem Unternehmen die Weiterbildung von Managern im Topmanagement und oberen Management auf die in den Items vorgegebenen Inhalte aktuell fokussiert, um dann einzuschätzen, wie stark das Unternehmen sich in Zukunft auf diese Inhalte fokussieren wird. Vorgegeben wurden dabei Inhalte wie Corporate Performance Management, Kommunikation, strategisches Management oder agile Organisation.

Topmanagement-Development-Inhalte



Die Gegenüberstellung der aktuellen und zukünftigen Fokussierung zeigt, dass es keine Abnahme in der Fokussierung oder Bedeutung der Inhalte im Vergleich des aktuellen mit dem zukünftigen Angebot gibt. Vielmehr wird von den Teilnehmern für alle vorgegebenen Inhalte/Themen ein Bedeutungs- oder Wichtigkeitszuwachs erwartet, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung je nach Thema/Inhalt. Dies ist sicherlich auch darin begründet, dass die Themen aktuell unterschiedlich in den Angeboten für Topmanager etabliert sind. Es sind gerade **die neuen Themen wie Digital Leadership und agile Organisation**, die – von einem relativ geringen Niveau kommend – in Zukunft deutlich an Fokussierung und damit an Bedeutung in der Weiterbildung von Topmanagern gewinnen. Die bisher auf den Spitzenplätzen vertretenen Themen werden aus Sicht der Teilnehmer jedoch nicht an Bedeutung oder Verbreitung verlieren.

■ zukünftig
■ aktuell

Topthema im Ranking der zukünftig besonders relevanten Themen ist das **Change- und Transformationsmanagement**. Dieses Thema ist bereits im Ranking der aktuell wichtigsten Themen im oberen Bereich, steigt aber in der Zukunftsbetrachtung zum Topthema auf. Insgesamt sind aus Sicht der Teilnehmer die drei Topthemen der Zukunft Change- und Transformationsmanagement, strategisches Management und Persönlichkeitsentwicklung.

Die große Bedeutung dieser Themen für die Weiterentwicklung von Topmanagern spiegelt einen Dreiklang wider:

1 Topmanager müssen **gute Strategen** sein. Das strategische Management wird auf Grund der Wettbewerbsintensität, der Komplexität der Märkte und ihrer Dynamik noch stärker eine Hauptaufgabe des Topmanagements sein.

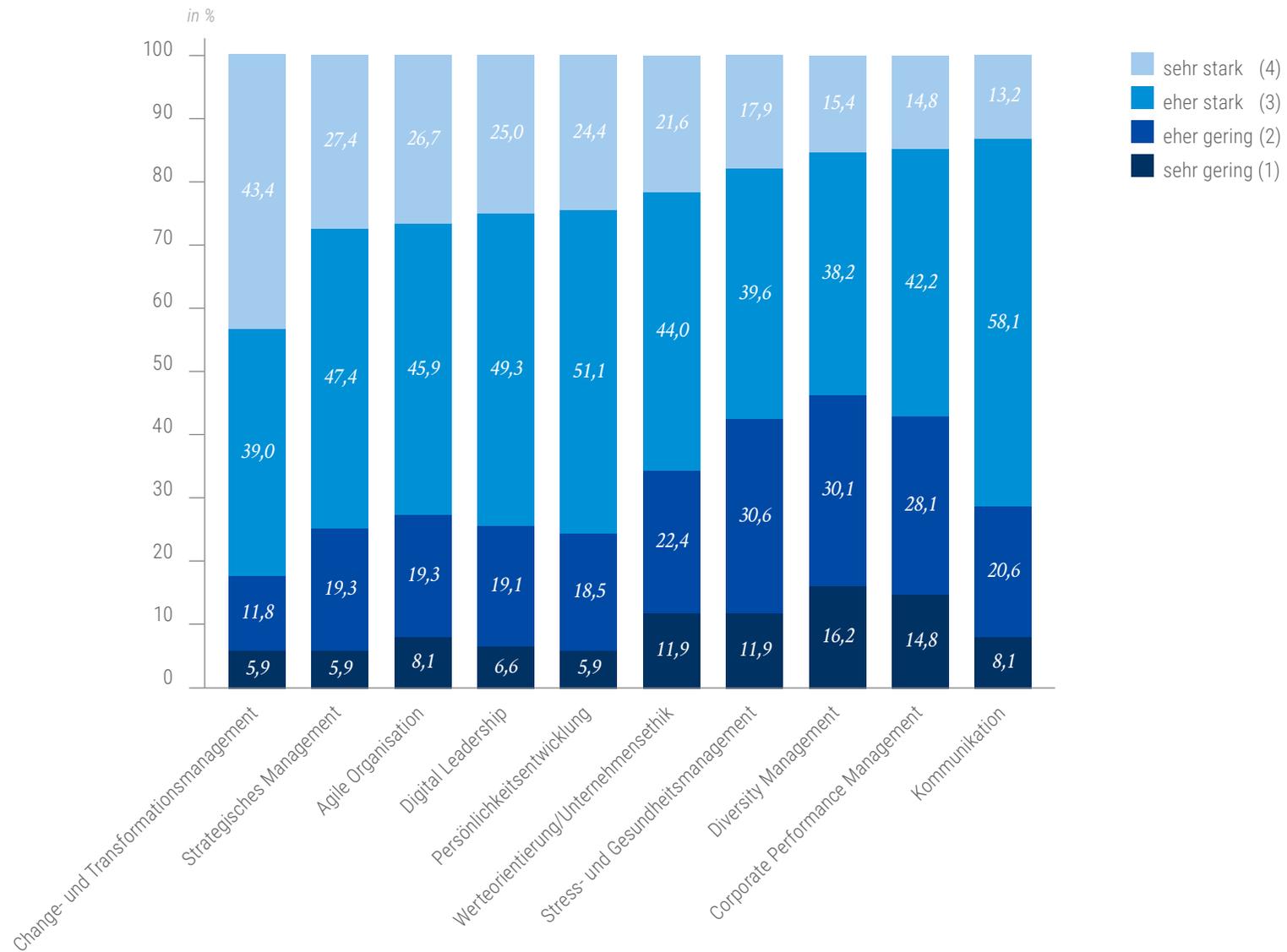
2 Gleichzeitig muss das Topmanagement aber auch in der Lage sein, die Organisation **durch Veränderungen zu führen**. Abgehobene Strategien scheinen hier falsch am Platz.

3 Aber auch die Persönlichkeit des Topmanagers ist aus Sicht der Teilnehmer ein zentraler Erfolgsfaktor guter Unternehmensführung. Es geht nicht nur um analytische oder andere kognitive Fähigkeiten oder um eine reine Sachorientierung und Technokratie. Topmanager müssen reife, integre und **überzeugende Persönlichkeiten** sein, denen man als Person und nicht nur qua Amt zutraut, dass sie Unternehmen nachhaltig zum Erfolg führen können. Dazu müssen sie bereit sein, sich als Person zu reflektieren, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Auch wenn die Persönlichkeitsentwicklung im Ranking der zukünftig wichtigsten Themen gegenüber dem Ranking der aktuellen Prioritäten einen Platz verliert, bleibt es ein Spitzenthema in der Weiterentwicklung von Topmanagern.

Im Unterschied zu diesen Topthemen wird aus Sicht der Teilnehmer Corporate Performance Management als Fokusthema für die Weiterentwicklung von Topmanagern am wenigsten an Verbreitung gewinnen. Dieses Thema der Weiterbildung für Topmanager befindet sich sowohl im IST- als auch im Zukunfts-Ranking im Mittelfeld.

Andere Themen werden in ihrer zukünftigen Bedeutung von den Teilnehmern recht unterschiedlich eingeschätzt. Dies zeigt ein Blick auf die prozentuale Häufigkeitsverteilung: Zwar gewinnt etwa das **Diversity Management** insgesamt an Bedeutung, jedoch ist sich die Gruppe der Antwortenden eher uneinig. Deshalb landet das Thema im Mittelwert-Ranking der zukünftig besonders relevanten Themen auf dem letzten Platz. Rund 15 % der Teilnehmer sind der Meinung, dass dieses Thema in Zukunft eine sehr starke Bedeutung haben wird, während 16 % der Teilnehmer meinen, dass dessen Relevanz sehr gering sein wird.

Topmanagement-Development-Inhalte in Zukunft: Prozentuale Häufigkeitsverteilung



STRATEGIE

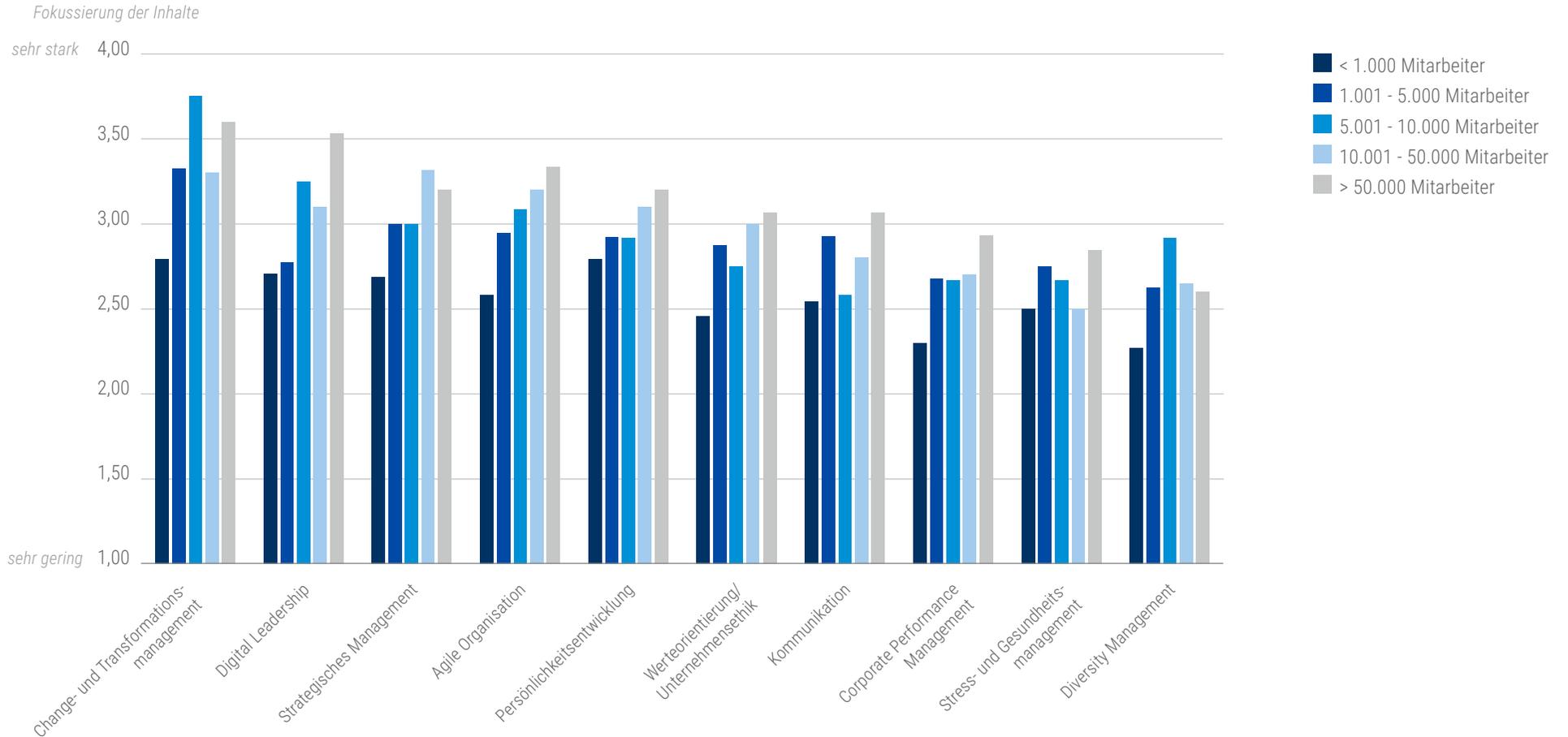
ORGANISATION

PERSÖNLICHKEIT

Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Nov Oct Dec



Topmanagement-Development-Inhalte in Zukunft: Differenzierung nach Unternehmensgröße



Bei den neuen Themen zeigt sich zudem ein Unterschied je nach Unternehmensgröße: Bei der Frage nach dem zukünftigen Stellenwert von **Digital Leadership** bei der Weiterbildung von Topmanagern in Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von weniger als 1.000 ergibt sich ein Mittelwert von 2,71, während er in Unternehmen mit 5.000 bis 10.000 Mitarbeitern bei 3,25 und bei Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitern bei 3,53 liegt.

Ein ähnlicher Befund zeigt sich für das Thema agile Organisation (Unternehmen < 1.000 Mitarbeiter: Mittelwert = 2,58; Unternehmen 5.000 bis 10.000 Mitarbeiter: Mittelwert = 3,08; Unternehmen > 50.000 Mitarbeiter: Mittelwert = 3,33).

Es scheint, dass mit der **Größe des Unternehmens** die Bedeutung der neuen Themen im Management Development für die Topmanager steigt.

FORMATE

Für die Weiterbildung und -entwicklung von Managern nutzen Unternehmen verschiedene Formate. Traditionell sind dies vor allem Trainings, Seminare und Workshops. Im Zuge der Digitalisierung entstehen neue Formate wie etwa Virtual Classrooms/Webinare, Online-Plattformen zum Selbststudium und Computer-based Trainings.

Für die Zielgruppe des Topmanagements werden auch künftig Präsenzformate eine bedeutende Rolle spielen. Zukünftige Topformate werden das **Präsenz-Einzelcoaching** und die Durchführung von **Präsenz-Workshops** sein. Diese Formate sind schon heute sehr verbreitet in der Entwicklung von Topmanagern, werden aber nach Einschätzung der Teilnehmer noch einen leichten Verbreitungszuwachs erfahren. Im Unterschied dazu wird die Verbreitung von **Präsenz-Seminaren und -Trainings** für Topmanager abnehmen. Allerdings zeigt der Zukunfts-Wert dieses Formates, dass Präsenz-Seminare und -Trainings für das Topmanagement nicht in der Bedeutungslosigkeit verschwinden, sondern weiterhin **ein profundes Format** für die Weiterentwicklung von Topmanagern bleiben.

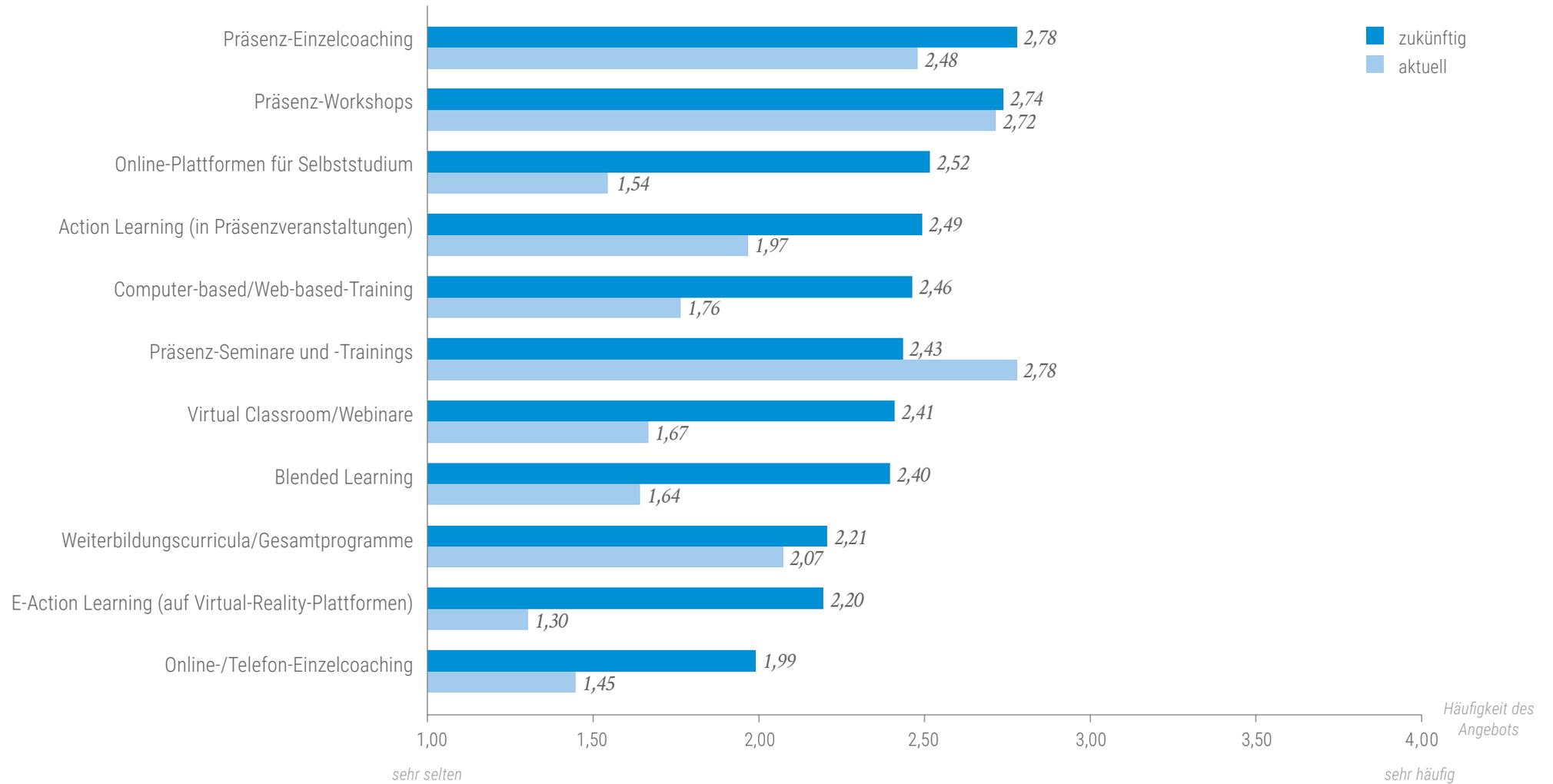
Digitale Formate werden in der Weiterentwicklung von Topmanagern eindeutig an Verbreitung gewinnen, werden aber die Präsenzformate nicht verdrängen und im Großen und Ganzen in naher Zukunft auch nicht vollständig den Verbreitungsgrad von Präsenzformaten erreichen. Eine Ausnahme ist das Format **Online-Plattform für Selbststudium**, das im Ranking der zukünftig relevanten Formate in den oberen Bereich aufsteigt und Formate wie Präsenz-Seminare und -Trainings überholt. Präsenz-Seminare und -Trainings sowie Computer-based-/Web-based-Training werden in Zukunft ungefähr in gleichem Maße genutzt. Dabei werden größere Unternehmen noch stärker auf digitale Formate für die Weiterbildung ihrer Topmanager zurückgreifen als kleinere und mittlere Unternehmen.

Vergleicht man das Ranking der aktuellen Bedeutung der Formate für die Entwicklung von Topmanagern mit dem Ranking der künftigen Bedeutung, zeigt sich, dass künftig **das Präsenz-Einzelcoaching das relevanteste Format** ist. Dies hat als Methode oder Format der Weiterentwicklung von Topmanagern bereits aktuell einen hohen Stellen-

wert, der in Zukunft noch steigen wird. Dies mag auch darin begründet sein, dass – wie die Auswertung zu den Inhalten gezeigt hat – die **Persönlichkeitsentwicklung** in Zukunft ein wichtiges Thema der Weiterentwicklung von Topmanagern sein wird. Bei Coachings wird weiterhin das Präsenzformat deutlich gegenüber dem Format Online-/Telefon-Coaching für Topmanager bevorzugt.

Insgesamt lässt sich festhalten: **Neue, digitale Formate** werden für die Weiterentwicklung von Topmanagern in Zukunft zwar mehr genutzt, diese ergänzen die klassischen Formate aber eher; ein Verdrängen findet nur sehr begrenzt statt. Selbst das Format **Präsenz-Seminar und -Training**, das an Bedeutung verliert, rangiert im Ranking der zukünftigen Bedeutung der Formate im mittleren Bereich. Es bleibt also – wenn auch nicht mehr so stark nachgefragt – ein verbreitetes Format der Weiterentwicklung von Führungskräften im Topmanagement und oberen Management.

Topmanagement-Development-Formate



ANBIETER

Die erste Wahl für die Weiterbildung von Topmanagern sind bereits heute **spezialisierte Anbieter**. Das sind Anbieter, die auf bestimmte Themenfelder oder Weiterbildungsformate spezialisiert sind und dort Exzellenz vorweisen können. Deren Bedeutung wird zwar auf Grund des bereits hohen Niveaus nicht mehr steigen, aber auch im Ranking der künftig besonders nachgefragten Anbieter halten diese spezialisierten Anbieter weiterhin den Spitzenplatz.

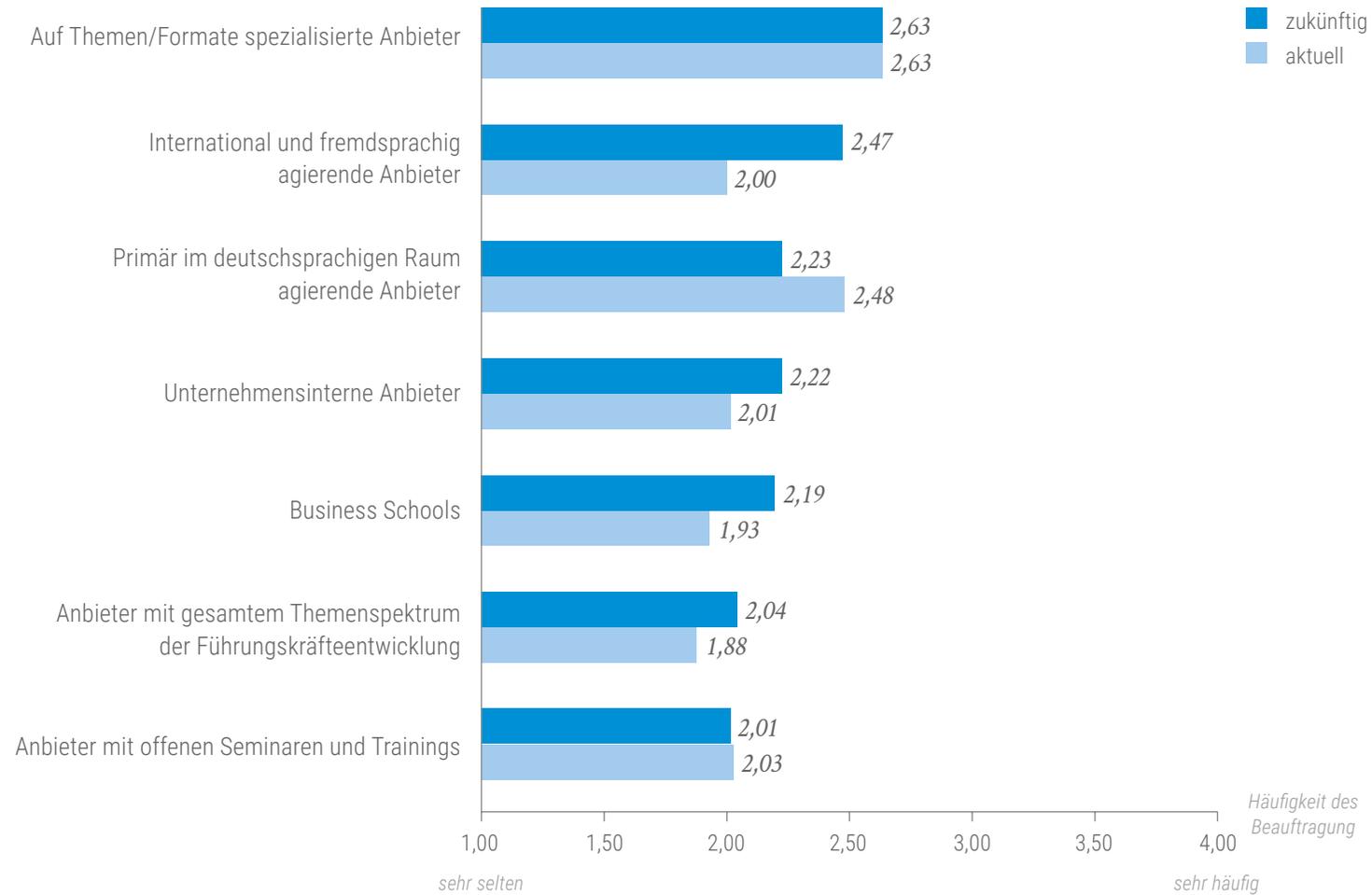
Im Kontrast zu spezialisierten Anbietern stehen Anbieter, die die gesamte Themenpalette für das Management Development abbilden und so auch ganze Management-Development-Programme anbieten können. Im Vergleich zu den spezialisierten Anbietern werden solche Anbieter heute deutlich seltener als Dienstleister ausgewählt. Deren Bedeutung steigt zwar leicht in der zukünftigen Auswahl von Anbietern, bleibt aber dennoch auch zukünftig deutlich hinter den spezialisierten Anbietern zurück. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es für solche Anbieter gar keine Nachfrage gibt: 30 % der Teilnehmer geben an, dass in Zukunft solche Anbieter eher häufig bis sehr häufig nachgefragt werden.

Das **Auswahlkriterium Internationalität des Anbieters** gewinnt deutlich an Bedeutung: 54 % der Befragten geben an, dass in Zukunft eher häufig bis sehr häufig nach Anbietern gefragt wird, die international und fremdsprachig agieren. Neben der Spezialisierung des Anbieters ist die Internationalität ein wichtiges Auswahlkriterium in der zukünftigen Auswahl von Anbietern für Weiterbildungsmaßnahmen in weiten Teilen der an der Studie teilnehmenden Unternehmen. Auch hier gilt: Anbieter, die auf den DACH-Raum fokussiert sind, werden auch zukünftig von den teilnehmenden Unternehmen nachgefragt (eher häufig/sehr häufig: ca. 40 %). Deren Bedeutung sinkt allerdings, auch im Vergleich zu international agierenden Anbietern. Allerdings zeigen sich hier Unterschiede je nach Unternehmensgröße. Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern, insbesondere Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitern, präferieren international anbietende und präsente Anbieter, während dies für kleinere Unternehmen (< 5000 Mitarbeiter) eher nicht gilt.

Business Schools positionieren sich zunehmend mit Executive-Education-Programmen als Anbieter für die Weiterbildung von Topmanagern, auch außerhalb von MBA-Programmen. Aus Sicht der Teilnehmer werden Business Schools als Anbieter gegenüber heute leicht an Bedeutung gewinnen. 37 % der Teilnehmer geben an, dass in Zukunft Business Schools eher häufig bis sehr häufig für die Weiterentwicklung von Topmanagern genutzt werden. Die Nachfrage nach Business Schools ist damit allerdings auch in Zukunft deutlich niedriger als bei der Nachfrage nach spezialisierten Anbietern (Boutiquen).

Insgesamt scheinen Unternehmen zukünftig vor allem **spezialisierte Anbieter**, die **international und fremdsprachig** agieren, für weite Teile ihrer Entwicklungsmaßnahmen und -programme für Topmanager zu nutzen. Andere Anbieter werden daher eher Teil eines schrumpfenden Marktsegments.

Topmanagement-Development-Anbieter



4.2 MANAGEMENT-DEVELOPMENT FÜR DAS OPERATIVE MANAGEMENT

Unter „operativem Management“ sind in unserer Studie Linienmanager der unteren und mittleren Führungsebene mit disziplinarischer Führungsverantwortung zu verstehen, sowie Projektmanager und Fachspezialisten, die dauerhaft Projekte ohne disziplinarische Verantwortung managen. Vertreter des operativen Managements und des HR-Managements wurden gebeten, anhand einer vorgegebenen Liste von möglichen Inhalten/Themen einzuschätzen, welche Inhalte/Themen die Unternehmen derzeit und in Zukunft in Management-Development-Maßnahmen und -Programmen für diese Zielgruppe anbieten.

INHALTE/THEMEN FÜR DAS OPERATIVE MANAGEMENT

Ähnlich wie beim Topmanagement zeigt sich auch hier, dass sich die Unternehmen aus Sicht der Teilnehmer in Zukunft noch stärker auf sämtliche in der Befragung vorgegebenen Inhalte/Themen fokussieren werden.

Allerdings findet sich auch hier keine Parallelität zwischen dem Ranking der aktuell und dem Ranking der künftig bedeutsamsten Inhalte und Themen: Aus Sicht der Teilnehmer werden nicht alle Themen gleichermaßen an Bedeutung gewinnen. **Mitarbeiter- und Teamentwicklung, das Projektmanagement sowie das Change- und Transformationsmanagement** werden in Zukunft die Topthemen der Weiterbildung für operative Manager sein. Schaut man auf das Thema Change- und Transformations-

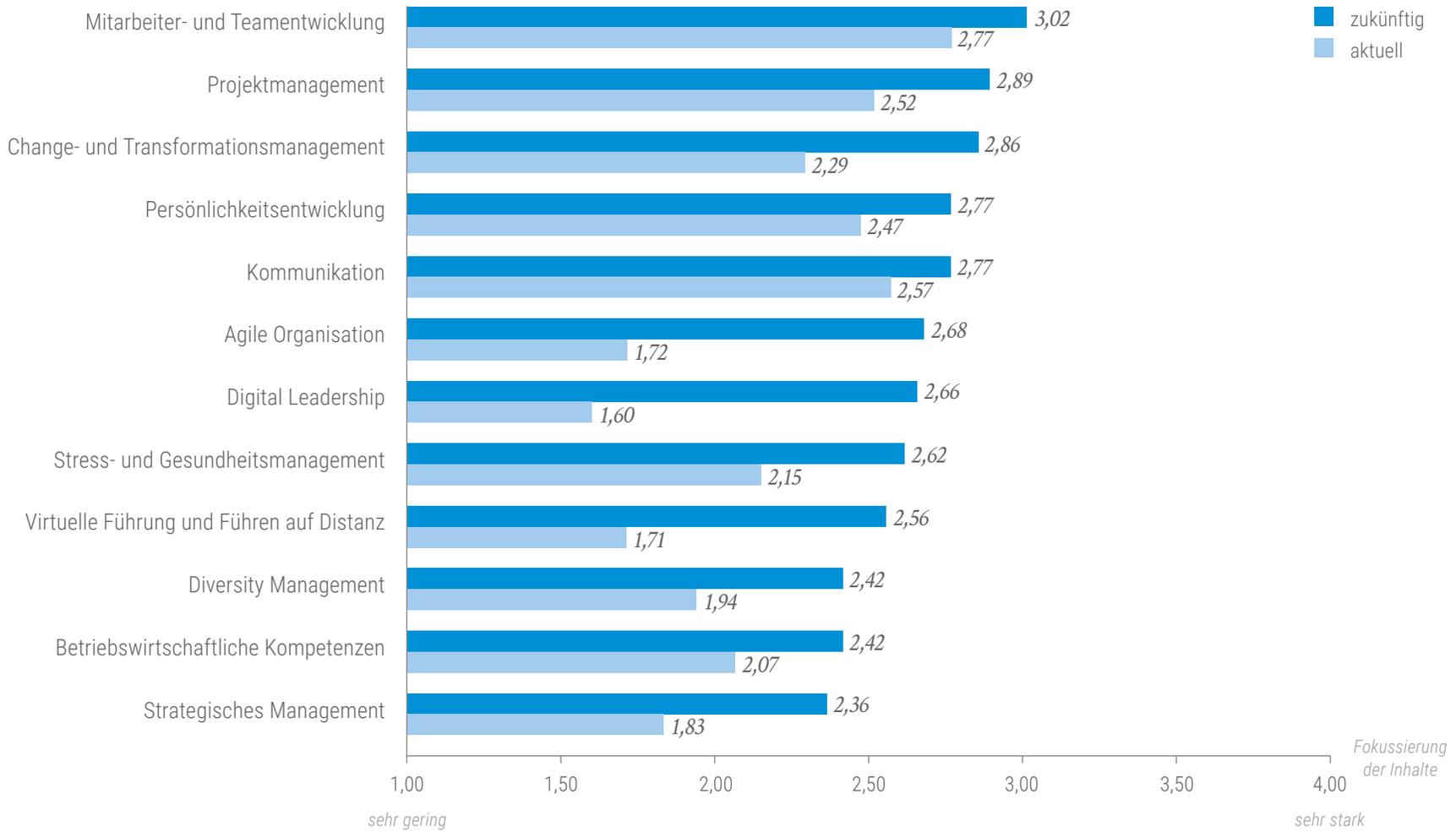
management, so findet sich dies im IST-Ranking lediglich im Mittelfeld und wird in Zukunft somit stark an Bedeutung für das Development des operativen Managements gewinnen. Unternehmen fokussieren derzeit eher auf die Themenfelder Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung.

Diese Themen bleiben wichtig, werden aber vom Themenfeld **Change- und Transformationsmanagement**, das im Ranking der künftig wichtigsten Inhalte auf dem dritten Platz rangiert, überholt. Neue Themen wie Digital Leadership und agile Organisation finden derzeit weniger Beachtung in der Weiterbildung für das operative Management.

Dies wird sich in Zukunft jedoch ändern: Dies gilt sowohl für die Themen agile Organisation, Digital Leadership, wie auch für die virtuelle Führung. Allerdings werden diese neuen Themen die klassischen Themen wie z. B. die Mitarbeiter- und Teamentwicklung nicht verdrängen. Dieses klassische Thema bleibt weiterhin auf Platz eins im Ranking der künftigen Prioritäten. Vielmehr handelt es sich hier um eine Ergänzung bzw. Aufwertung der neuen Themen, ohne die klassischen Themen abzuwerten.

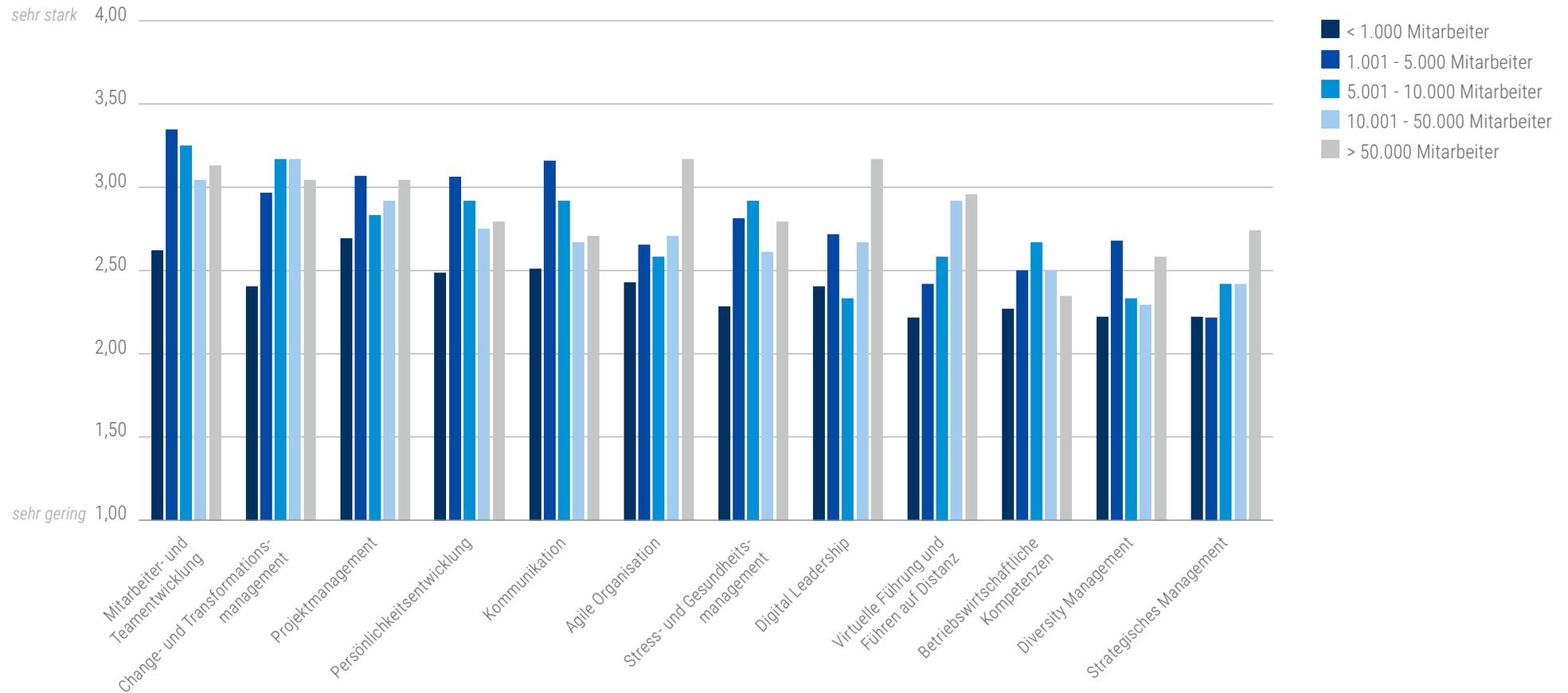
Im Vergleich zu den Topthemen haben die Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie die Themenfelder Diversity Management und strategisches Management eine weniger starke Bedeutung im Ranking der zukünftigen Bedeutung von Inhalten/Themen.

Development-Inhalte für das operative Management



Zukünftige Development-Inhalte für das operative Management: Differenzierung nach Unternehmensgröße

Fokussierung der Inhalte

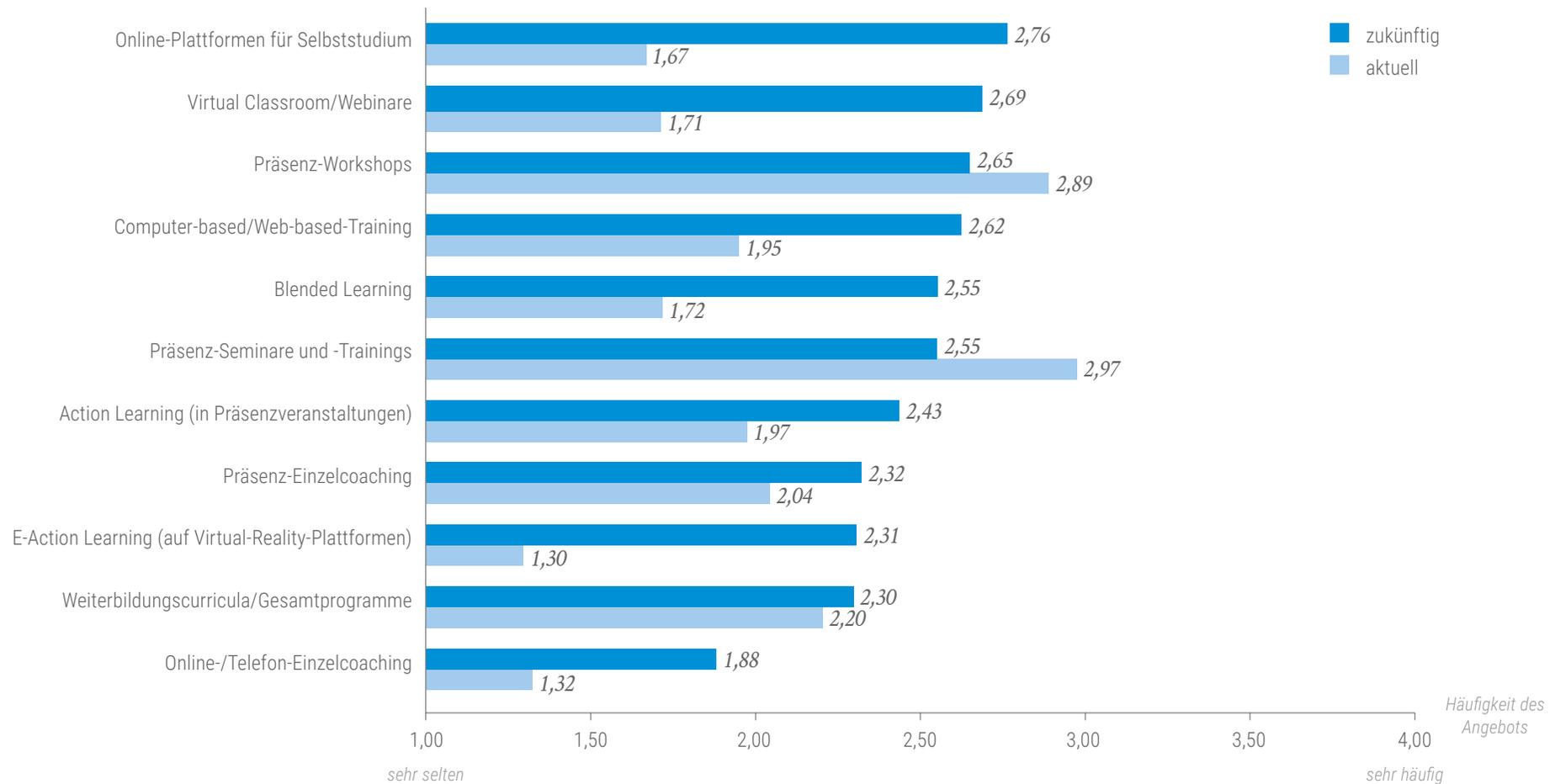


Betrachtet man die Ergebnisse je nach Unternehmensgröße, zeigt sich hier – ähnlich wie beim Topmanagement –, dass die neuen Themen besonders in den zukünftigen Management-Development-Maßnahmen und -Programmen der **Unternehmen mit einer größeren Mitarbeiteranzahl** berücksichtigt werden. Dies gilt sowohl für die Themen

agile Organisation und Digital Leadership wie vor allem für das Thema virtuelle Führung und Führung auf Distanz. Die Frage, welche Faktoren zu diesen Unterschieden führen, kann dabei aus der Studie nicht beantwortet werden. Denkbar wäre, dass diese allein in der Unternehmensgröße begründet sind oder auch andere Faktoren eine Rolle

spielen, die stark mit der Unternehmensgröße korrelieren. Ebenfalls unterscheidet sich die Relevanz von strategischen Management-Kompetenzen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Die Weiterbildung von operativen Managern in strategischem Management ist bei Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitern am größten.

Development-Inhalte für das operative Management



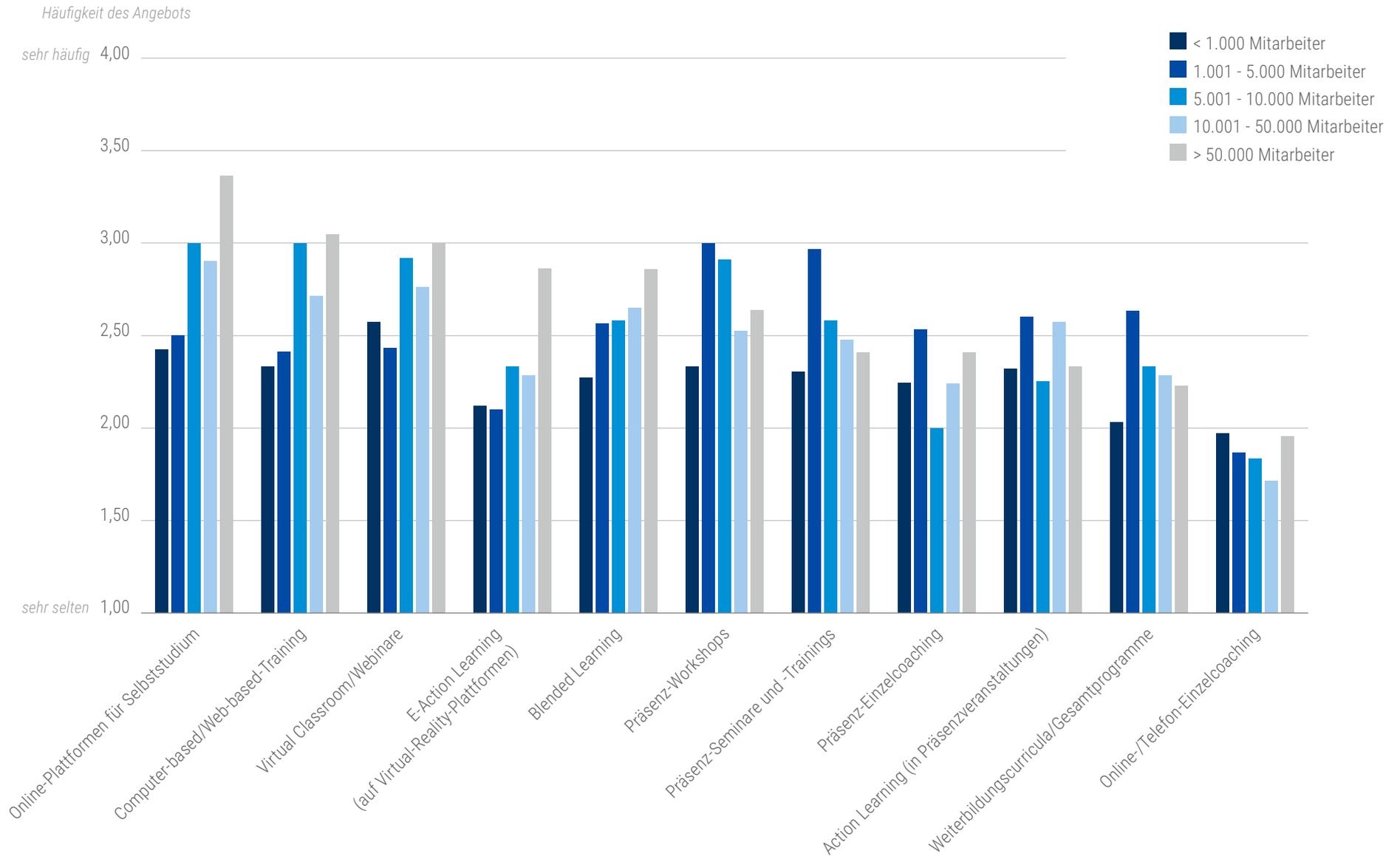
FORMATE

Bei der Auswahl von Formaten für die Entwicklung von operativen Managern zeigt sich ein **deutlicher Bedeutungszuwachs von digitalen Formaten**. Klassische Formate werden in Zukunft bei der Weiterbildung von operativen

Managern an Verbreitung verlieren. Insbesondere die Verbreitung von Präsenz-Seminaren und -Trainings ist im Vergleich der aktuellen mit der zukünftigen Bedeutung rückläufig. Dabei ist der Bedeutungszuwachs von digitalen

und virtuellen Formaten bei Unternehmen mit einer eher hohen Mitarbeiterzahl (> 5.000) in der Tendenz stärker zu finden als bei Unternehmen mit einer eher geringen Mitarbeiterzahl.

Zukünftige Development-Formate für das operative Management: Differenzierung nach Unternehmensgröße

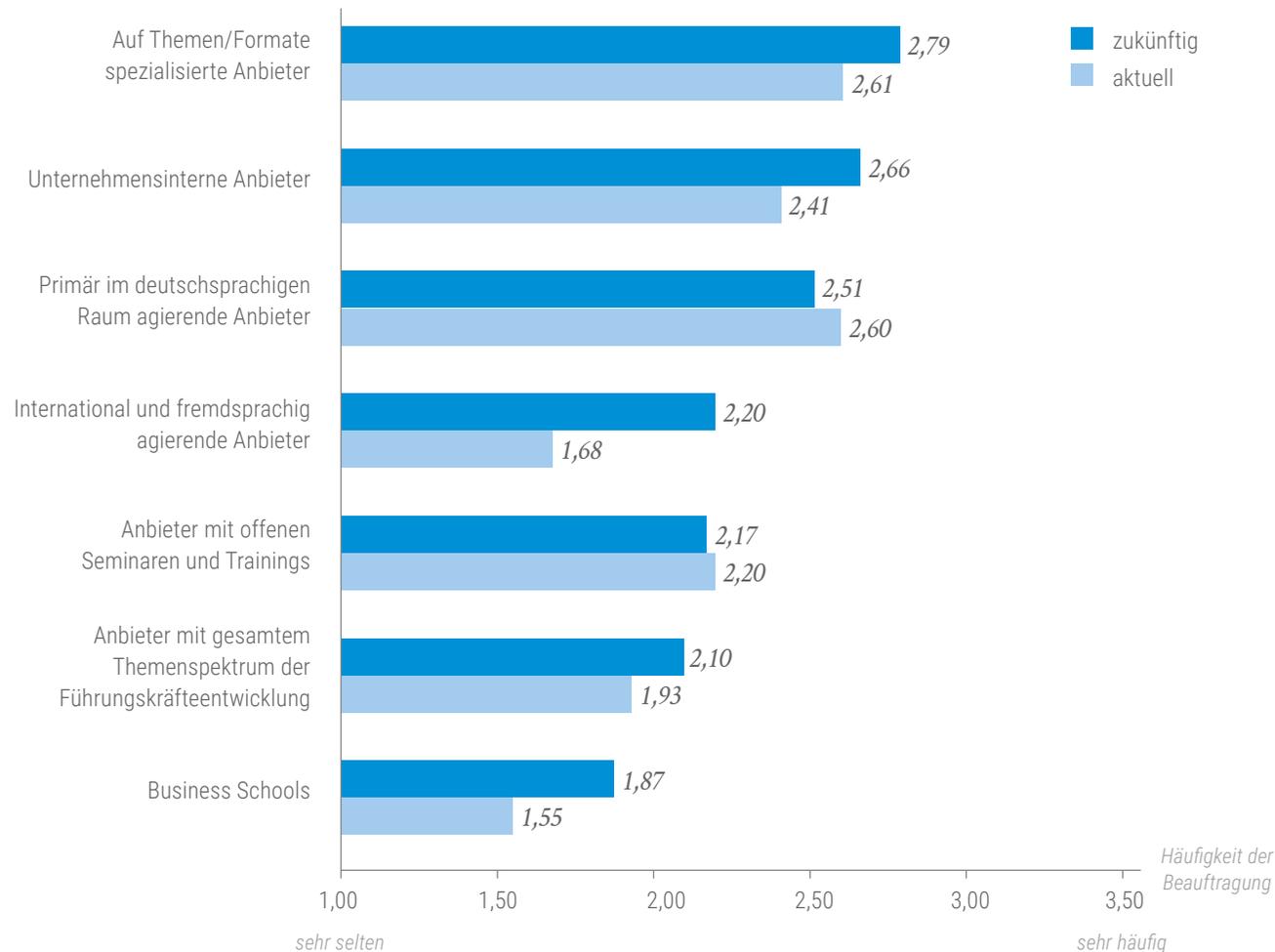


Durch die **Bedeutungsverschiebung zwischen den derzeitigen und künftigen Formaten** verändert sich entsprechend das Ranking der Verbreitung von Formaten. Während im Ranking der aktuellen Formate die klassischen Präsenzformate das Ranking anführen, ändert sich dies im Ranking der zukünftigen Formate: Hier sind es die digitalen Formate Online-Plattform für Selbststudium und Virtual Classroom/Webinar, die am stärksten verbreitet sind.

Aufgrund dieses Befundes kann davon ausgegangen werden, dass – anders als beim Topmanagement – digitale Formate klassische Formate in der Weiterbildung von operativen Managern nicht nur ergänzen oder unterstützen werden, sondern diese **teilweise auch verdrängen bzw. substituieren**. Insbesondere Präsenz-Seminare und -Trainings werden nur noch sehr gezielt und wahrscheinlichzeitlich begrenzter für diese Zielgruppe eingesetzt. Eine Ausnahme bildet das Präsenzformat Präsenz-Einzelcoaching: Es gewinnt in Zukunft leicht an Verbreitung in der Weiterbildung von operativen Managern.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass zwar klassische Formate der Weiterbildung für operative Manager auch weiterhin angeboten werden. Sie erleiden keinen totalen Bedeutungsverlust, ihre Relevanz wird aber **durch neue, digitale Formate stark relativiert**. **Klassische Formate** werden in Zukunft vermutlich gezielter angeboten werden. Die Entscheidung für die Durchführung von klassischen Formaten gerät so unter einen vermehrten **Rechtfertigungsdruck**. Dies wird wahrscheinlich auch zu einer anderen Gestaltung von Workshops, Seminaren und Trainings führen. Sie müssen künftig einen deutlichen Mehrwert gegenüber digitalen oder virtuellen Formaten erzeugen. Die Frage lautet: Was kann ein Präsenz-Workshop oder -Training erreichen, was ein digitales oder virtuelles Format nicht oder nicht im gleichem Maße erzeugen kann? Dieser Mehrwert muss bei der Planung und Entscheidung für Management-Development-Maßnahmen und -Programme begründet werden, damit ein Präsenzseminar oder -training überhaupt noch stattfinden wird. Gleichzeitig werden digitale, virtuelle und klassische Formate wahrscheinlich auch mehr kombiniert werden.

Development-Anbieter für das operative Management



ANBIETER

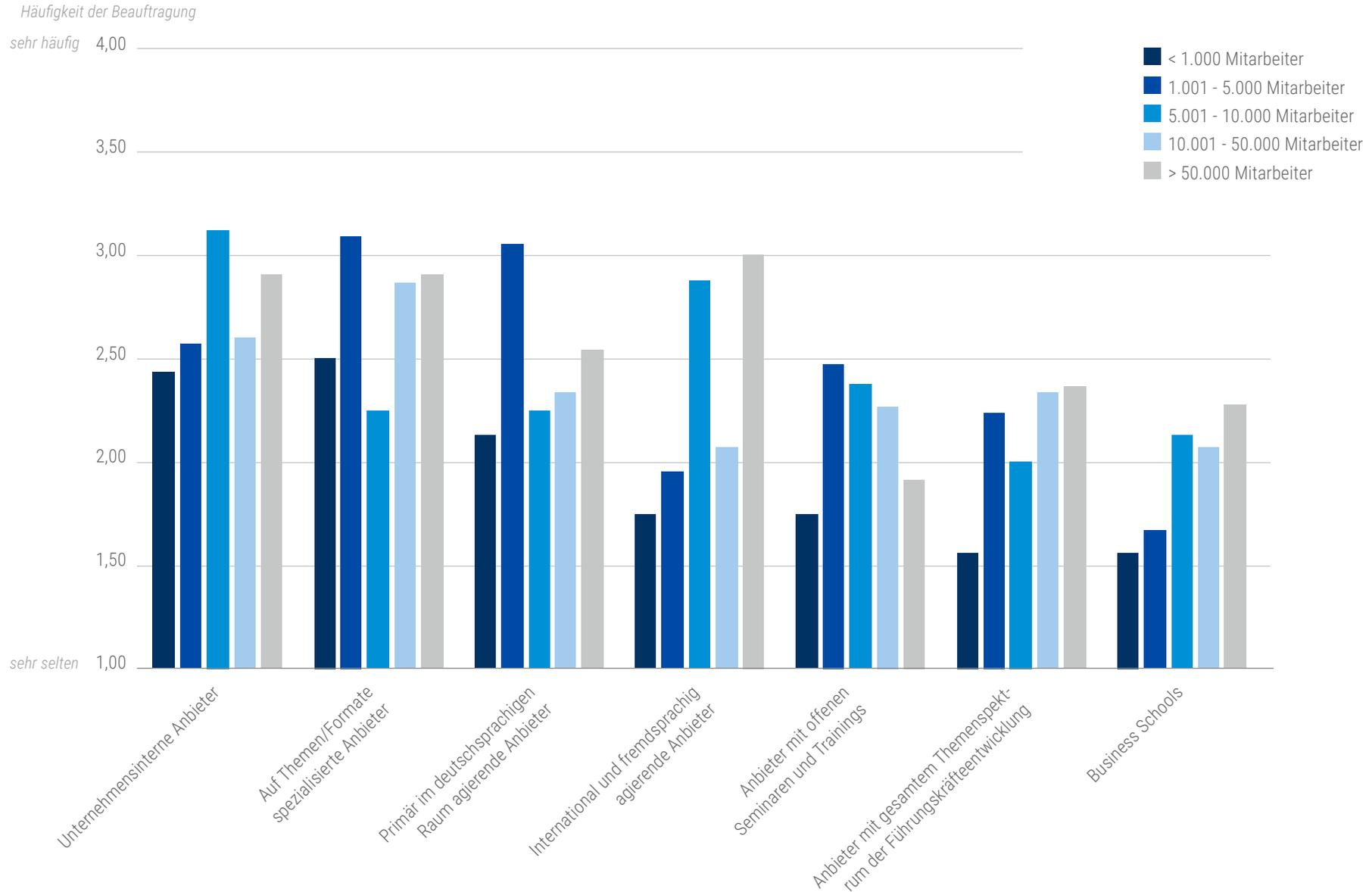
Bei der Auswahl von Anbietern für die Weiterentwicklung von operativen Managern dominiert das **Kriterium der Spezialisierung des Anbieters**. Sowohl im Ranking der derzeitigen Auswahlkriterien als auch der zukünftigen steht dieses Kriterium auf Platz eins. Dabei nimmt die Bedeutung dieses Kriteriums in der Zukunft sogar noch leicht zu. Schon heute greifen Unternehmen in der Weiterentwicklung von operativen Managern stark auf **unternehmensinterne Anbieter** zurück. Auch deren Bedeutung nimmt in Zukunft leicht zu.

Im Unterschied dazu nimmt die Bedeutung der regionalen Nähe bzw. der Verankerung des externen Anbieters im DACH-Raum als Kriterium leicht ab, während die **Internationalität des Anbieters** als Auswahlkriterium leicht zunimmt.

Dennoch spielt nach Auskunft der Teilnehmer für die Auswahl von Anbietern für die Weiterbildung von operativen Managern die Internationalität insgesamt eine weniger große Rolle als bei der Entwicklung von Topmanagern. Business Schools haben für die Weiterbildung von mittleren Managern sowohl in der Gegenwart wie auch in der Zukunft eine eher geringe Bedeutung, auch wenn der Rückgriff auf Business Schools mit der Unternehmensgröße ansteigt.

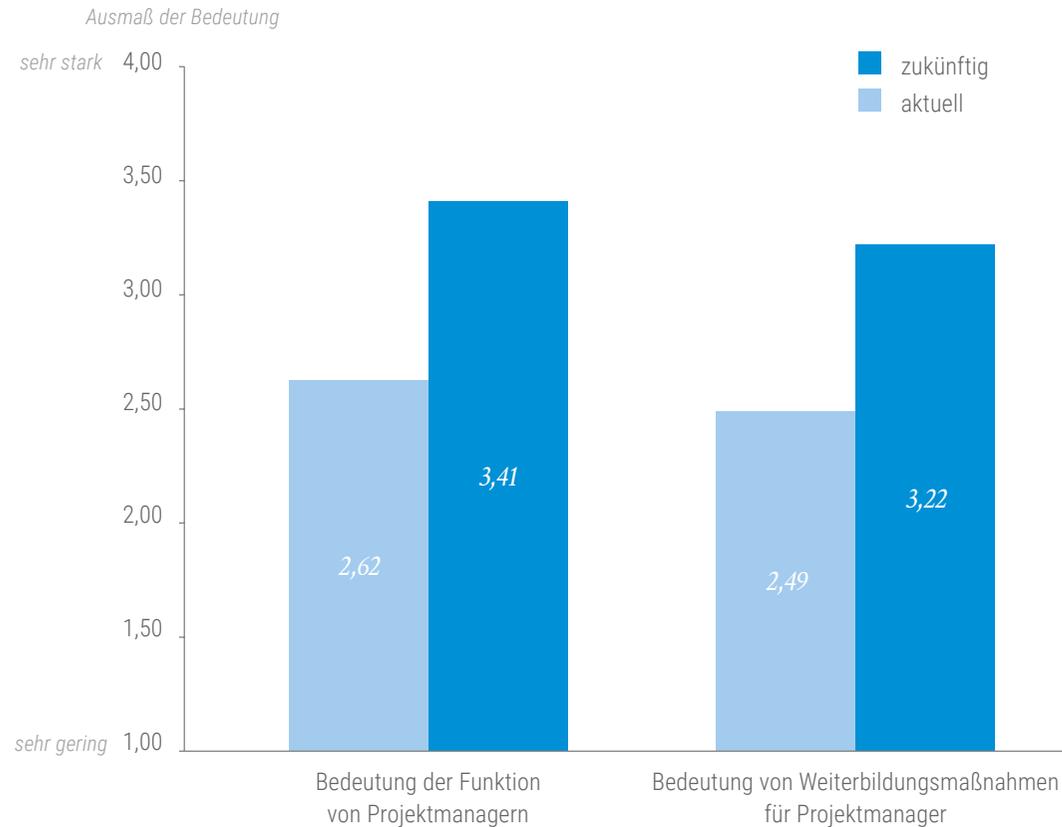
Betrachtet man die Unternehmensgröße bei der Auswahl von Weiterbildungsanbietern, zeigen sich bezüglich des Kriteriums Internationalität deutliche Unterschiede: Während Anbieter mit internationaler und fremdsprachiger Ausrichtung für kleine Unternehmen (<5000 Mitarbeiter) kaum eine Rolle spielen, ist dies für große Unternehmen (> 50.000 Mitarbeiter) **das wichtigste Auswahlkriterium**.

Zukünftige Development-Anbieter für das operative Management: Differenzierung nach Unternehmensgröße



4.3 BEDEUTUNG VON PROJEKTMANAGERN

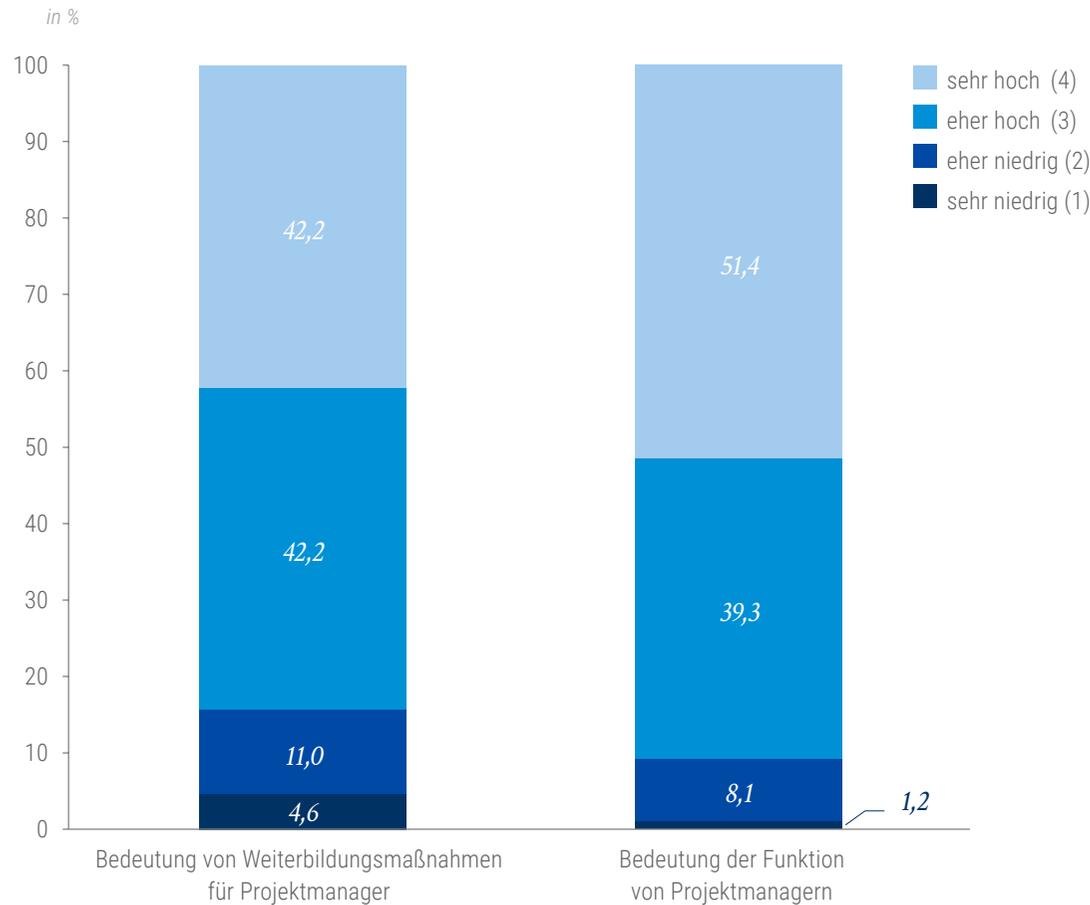
Bedeutung von Projektmanagern und Weiterbildungsmaßnahmen für Projektmanager



Alle Teilnehmer erwarten, dass sowohl die **Funktion des Projektmanagers erheblich an Bedeutung gewinnen** wird als auch die Weiterbildung für diese Gruppe. Während die aktuelle Bedeutung von Projektmanagern in den Unternehmen von 55 % aller Befragten als eher hoch oder sehr hoch eingeschätzt wird, sagen 91 %, dass die Bedeutung von Projektmanagern in der Zukunft eher hoch bis sehr hoch ist.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmer in ihrer Bewertung auch **die aktuelle Diskussion um neue Organisations- und Managementformen** berücksichtigen. In diesen wird die klassische formale Führungsfunktion und Führungshierarchie ergänzt oder sogar abgelöst durch netzwerkartige, dynamische Führungs- und Projektstrukturen, in denen die Übernahme von Projektleiterfunktionen nicht neben der Aufgabe als formale Führungskraft in der Führungshierarchie stattfindet, sondern **die Leitung von parallelen und sukzessiv folgenden Projekten** zur Hauptaufgabe dieser Projektmanager wird.

Bedeutung von Projektmanagern und Weiterbildungsmaßnahmen für Projektmanager in Zukunft: Prozentuale Häufigkeitsverteilung



Hieraus entstehen auch **neue Anforderungen an Führungs- und Managementkompetenzen**, die sich vom klassischen Projektmanagement deutlich unterscheiden und die eine gezielte und spezifische Weiterbildung erfordern. Entsprechend wird auch eine **gezielte Weiterbildung** und Entwicklung von Projektmanagern in der Zukunft von der Mehrheit der Teilnehmer als wichtig erachtet: 84 % der Teilnehmer erwarten hier eine eher hohe bis sehr hohe Bedeutung.

CHANGE- UND TRANSFORMATIONSMANAGEMENT

SELBSTWIRKSAMKEIT

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

5. BEDEUTUNG DER STUDIE

für die Gestalter von Management-Development-Programmen

Aus den Studien-Ergebnissen lassen sich umsetzbare Erkenntnisse für die Praxis von Corporate Learning und Management Development ableiten.

DIGI-LOGE FORMATE

INTELLIGENTER MIX

BLENDED LEARNING

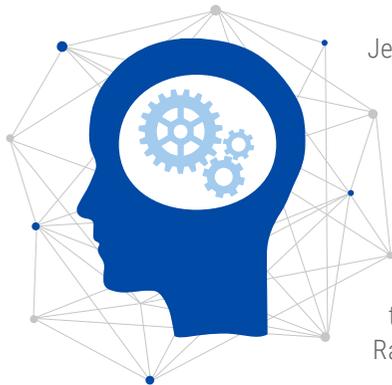
Das Topmanagement bildet eine eigene Zielgruppe für Entwicklungsmaßnahmen. Sowohl bei Inhalten als auch bei Entwicklungsformaten werden im Unterschied zum operativen Management spezifische Ansprüche klar erkennbar. Während für das operative Management neben der zunehmenden Bedeutung von Transformationsmanagement und Digital Leadership eher klassische Themen wie Mitarbeiterentwicklung und Projektmanagement weiterhin auf der Agenda stehen, nimmt die Relevanz von strategischem **Change- und Transformationsmanagement** für das Topmanagement zu. Gleichzeitig rücken beim Topmanagement die Themen **Persönlichkeitsentwicklung und Selbstwirksamkeit** aufgrund der exponierten Rolle stärker in den Vordergrund.



Development für das operative Management erfordert einen intelligenten Mix aus digi-logen Formaten. Hier verlagert sich die Wissensvermittlung immer mehr in digitale Formate, während in analoger Form Erfahrungsaustausch, Übung und Transfervorbereitung erfolgen. Dadurch werden **analoge Formate für diese Zielgruppe in Zukunft deutlich kürzer und seltener werden.** Für die Konzeption von Development-Maßnahmen heißt das, dass analoge Formate auf der einen Seite mit digitalen Selbstlern-Formaten auf der anderen Seite sinnvoll und effizient verknüpft werden müssen. Was schon lange Zeit als **Blended Learning** diskutiert wird, findet nun breiten Einzug in die Unternehmensrealität.



Je komplexer, dynamischer und volatiler die Märkte und die Unternehmen selber werden, desto mehr wird auf die Persönlichkeit als wirkungsvolles Führungsinstrument Wert gelegt. Dazu passt auch der Trend, dass analoge Formate wie Coaching, Classroom oder Workshops für das Topmanagement nach wie vor attraktiv sind. Hier im analogen Ambiente kann eine **transferorientierte Arbeit an der Selbstkompetenz** – vom Mindset über den Umgang mit dem eigenen Persönlichkeitstypus bis hin zur Wechselwirkung von Körper und Psyche im Rahmen von Embodiment – besser gelingen.

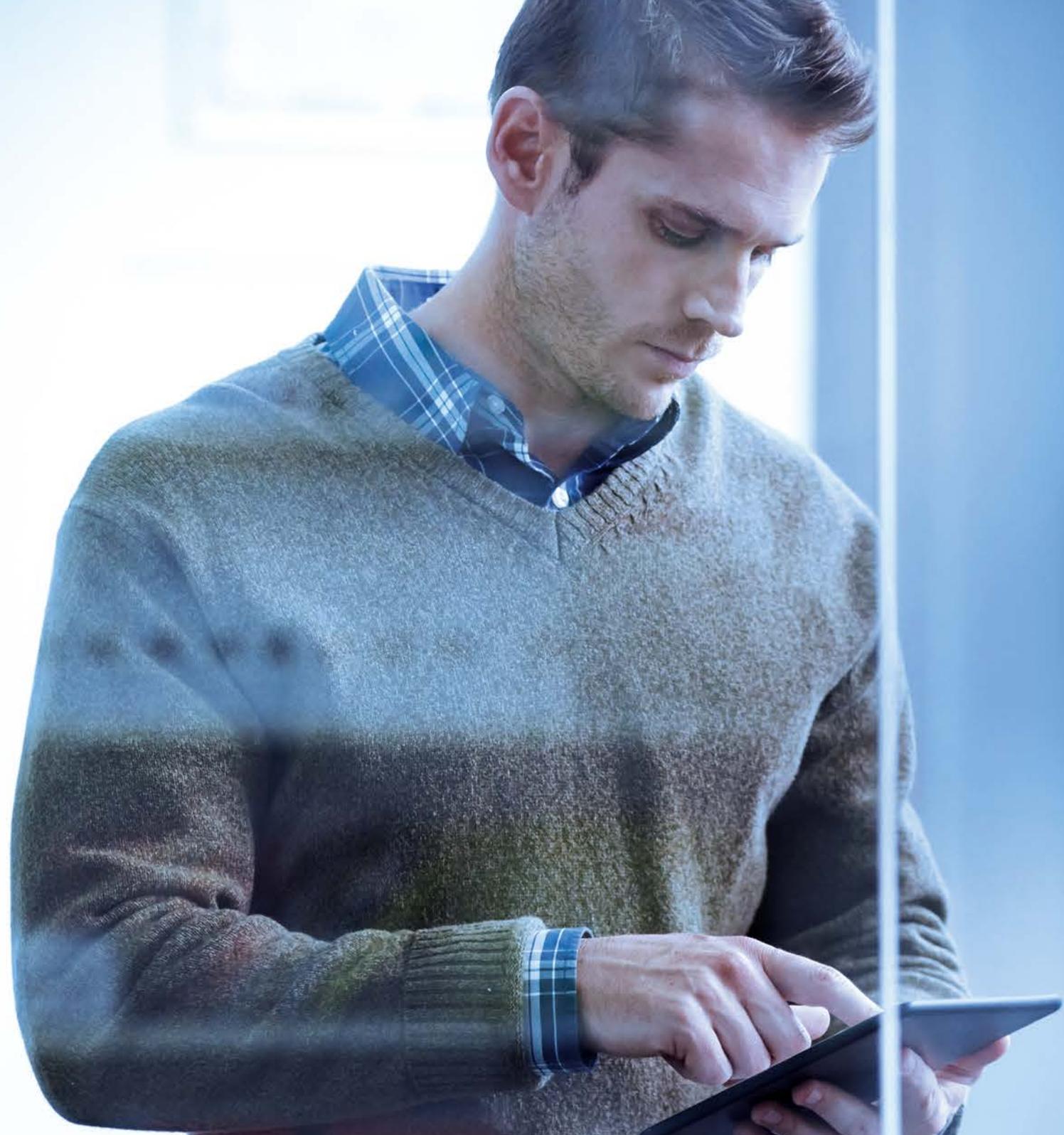


Die Wirkung der Lernformate kann dabei durch eine Kombination mit vorausgehenden diagnostischen Methoden wie Persönlichkeitsinventaren, Assessments oder 360-Grad-Feedbacks noch gesteigert werden. Bei der Gestaltung von Management-Development-Programmen für das Topmanagement ist **die Zielgruppe besonders einzubeziehen.**



Um eine erfolgreiche Learning Journey sicherzustellen, müssen für die Führungskräfte hybride, digi-loge Programme entwickelt und umgesetzt werden. Sie enthalten einen Mix aus diagnostischen Instrumenten, digitaler Wissensvermittlung und Austauschplattformen, realem und virtuellem

Action Learning sowie hochwertigen analogen Stationen (vertiefende und umsetzungsorientierte Classrooms, Erlebnis-Workshops, persönliche Coaching-Sequenzen). Für die Konzeption von Development-Maßnahmen heißt das, dass die Organisation von digitalem und sozialem Lernen durch Social Media, Virtual Classrooms oder Blogs **gezielt angegangen werden sollte.** Gleiches gilt für **Evaluation und Controlling** von Entwicklungsprogrammen, wodurch die Corporate-Learning-Funktion den Lernerfolg kontinuierlich steigern kann.



6. LITERATUREMPFEHLUNGEN

Anantatmula, V. S. (2010): **Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance.**

In: Engineering Management Journal, Nr. 22, S.13 - 22.

Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2013): **So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze.**

Wiesbaden: Gabler Verlag.

Franken, S. (2016): **Führungskompetenzen für die Zukunft.**

In: Franken, S. (Hrsg.): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 263 - 264.

Kuhlmann H. & Horn, S. (2016): **Integrale Führung - Neue Perspektiven und Tools für Führung, Management, Persönlichkeitsentwicklung.**

Wiesbaden: Gabler Verlag.

Michaelis, B., Nohe, C. & Sonntag, K. (2012): **Führungskräfteentwicklung im 21. Jahrhundert – Wo stehen wir und wo müssen (oder wollen) wir hin?**

In: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Berlin-Heidelberg: Springer, S. 365 - 389.

Mollbach, A. & Bergstein, J. (2012): **Change. Points of View – Change-Management-Studie 2011-2012.**

Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH.

Mollbach, A. & Bergstein, J. (2015): **Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten – Change-Management-Studie 2014/2015.**

Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH.

North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2013): **Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln.**

Wiesbaden: Gabler Verlag.

Oltmanns, T. & Nemeyer, D. (2010): **Machtfrage Change – Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen.**

Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Zeichhardt, R. (2016): **E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten.**

Berlin Heidelberg: Springer.

7. ÜBER KIENBAUM MANAGEMENT DEVELOPMENT

Inspirierend. Anders.

Menschen machen Unternehmen erfolgreich. Deshalb stellen wir bei Kienbaum den Menschen in den Mittelpunkt unserer Beratungsarbeit. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen. Unsere Stärke: Mit unternehmerischen und innovativen Lösungen bewegen wir Menschen in Organisationen.

Menschen finden, begeistern, entwickeln, einschätzen und wertschätzen – das ist unsere Leidenschaft. Wir stellen Organisationen zukunftsfest auf, setzen Veränderungen um und kommunizieren diese im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Dabei folgen wir unseren Prämissen Kompetenzen stärken, Umsetzungen treiben, Wandel beschleunigen. Unsere Personal- und Managementberater stellt das individuelle Bedürfnis der Kunden an erste Stelle: Veränderungsprozesse gehören genauso dazu wie Recruiting, Vergütungsfragen und Personalentwicklung. Deshalb sind unsere Kundenlösungen einzigartig – von Menschen für Menschen.

Kienbaum ist ein Familien- und Partnerunternehmen. Bei uns werden Verlässlichkeit und der Dialog auf Augenhöhe groß geschrieben – gegenüber Kunden und den eigenen Mitarbeitern. Seit mehr als 70 Jahren entwickeln wir uns weiter und haben dabei zukunftsweisende Veränderungen bei unseren Kunden, dem Markt und der globalisierten Wirtschaft im Blick.

Der **Beratungsbereich Management Development von Kienbaum** unterstützt Unternehmen in der Entwicklung und Umsetzung von maßgeschneiderten Management-Development-Strategien sowie von Konzepten, Programmen und Maßnahmen der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus entwickeln wir individuelle Lösungen für einen gelingenden culture change.

www.kienbaum.com



8. ANSPRECHPARTNER

Verantwortlich für die Studie



Dr. Achim Mollbach
Senior Expert

Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln
Fon: +49 221 801 72-611
Mobil: +49 172 808 22 46
achim.mollbach@kienbaum.de



Thomas Studer
Director | Partner

Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln
Fon: +49 211 96 59-23 25
Mobil: +49 172 245 42 04
thomas.studer@kienbaum.de



Jens Bergstein
Director

Potsdamer Platz 8 | 10117 Berlin
Fon: +49 30 88 01 98-59
Mobil: +49 1520 868 59 41
jens.bergstein@kienbaum.de



Daniela Held
Consultant

Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
Mobil: +49 172 992 69 05
daniela.held@kienbaum.de



Kienbaum