

Umfragen und Stimmungsbilder zu aktuellen Themen aus Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. 17. Oktober 2016

□ Umfrage

Defizite bei Personalentwicklung von Führungskräften

Weiterbildung und Personalentwicklung von Führungskräften findet derzeit in eher unstrukturierter und wenig formalisierter Form statt. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage des Führungskräftepanels „Manager Monitor“. Auch die Zufriedenheit und die Teilnahmequoten bewegen sich nur auf mittlerem Niveau.

Durchgeführt wurde die Manager-Monitor-Umfrage unter Mitgliedern zahlreicher ULA-Verbände und in Kooperation mit dem Berliner Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP). Beim IQP findet in den kommenden Wochen eine detaillierte wissenschaftliche Auswertung statt. Diese wird Aussagen über einzelne Teilnehmergruppen ermöglichen, differenziert nach Alter Unternehmensgröße und Branche. Darüber wird in einer der kommenden Ausgaben dieses Newsletters berichtet.

Die Umfrageergebnisse lassen für die Gesamtheit der Teilnehmer bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt einige Schlussfolgerungen zu. So nimmt eine Mehrzahl der Führungskräfte an Maßnahmen zur Personalentwicklung teil, die allerdings eher selten stattfinden. Gefragt wurde dabei sowohl nach fachlichen als auch nach auf Soft Skills basierten Bildungsmaßnahmen ebenso wie nach Coachings oder Mentoring-Programmen.

Lediglich 17 Prozent der Umfrageteilnehmer haben in den letzten fünf Jahren fünf oder mehr Maßnahmen belegt, also im Durchschnitt mindestens eine pro Jahr. Bei sieben Prozent waren es vier, bei 14 Prozent drei, bei 18 Prozent zwei Maßnahmen und bei 22 Prozent eine Maßnahme. 18 Prozent haben in den letzten fünf Jahren überhaupt keine Maßnahme zur Personalentwicklung belegt.

Sowohl die Auswahl der besuchten Weiterbildungen als

auch ihre spätere Evaluation laufen offenbar eher unstrukturiert ab. Bei 64 Prozent gab es keine vorherige individuelle Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs, 40 Prozent nennen die „eigene Einschätzung“ als Auswahlkriterium der Maßnahme. Potenzialanalysen wurden bei nur zwölf Prozent durchgeführt, andere Methoden nur bei drei Prozent.

Bei den Inhalten der Personalentwicklung Soft Skills basierte Formate (Nennungen zwischen 25 und 53 Prozent) eine ungefähr ebenbürtige Rolle wie fachliche Weiterbildungen (43 Prozent, Mehrfachnennungen waren zugelassen). Coaching wurde von 24 Prozent und Mentoring nur von neun Prozent in Anspruch genommen. Die dominierenden Inhalte bei den angebotenen Soft-Skill-Seminaren sind Kommunikation (55 Prozent) und Konflikte (42 Prozent).

Die mit den gleichen Antwortkategorien gestellte Frage nach den von Führungskräften bei sich selbst wahrgenommenen Weiterbildungsbedarf lässt interessante Rückschlüsse zu: Bei der Auswertung wurde eine Differenz aus den Prozentwerten für tatsächlich belegte Maßnahmen einerseits und gewünschten Maßnahmen andererseits gebildet. Ein positiver Wert wurde als Indiz für ein ausreichend breites Angebot, ein negativer Wert hingegen als Hinweise auf Defizite interpretiert.

Defizit bei Coaching und Mentoring

Bei den Soft-Skill-Formaten sind diese Differenzwerte durchweg positiv. Das vorhandene Angebot scheint also auszureichen. Die größte Abweichung zwischen Nachfrage und Angebot gibt es im Bereich Kommunikation: 56 Prozent haben Maßnahmen belegt, aber nur 23 Prozent sehen hier noch (weiteren) Entwicklungsbedarf bei sich. Negative Differenzwerte und damit Hinweise auf Defizite gibt es bei Coaching und Mentoringmaßnahmen. Eine Rolle dabei dürften auch die Kosten spielen. Tatsächlich verfügen 45 Prozent der Befragten über kein ausgewiesenes Budget für die Weiterentwicklung. 15 Prozent haben einen Etat von weniger als 1.000 Euro. Bei 21 Prozent beträgt das Budget 1.000 bis 2.000 Euro, bei 18 Prozent mehr. In seiner Detailauswertung

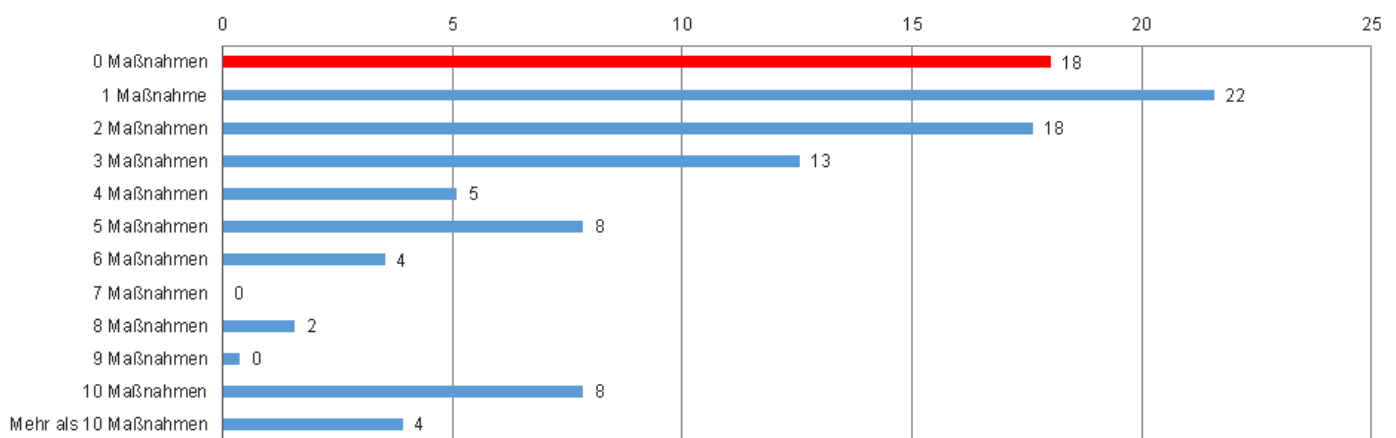
wird das IQP der Frage nachgehen, ob das Vorhandensein eines Budgets und dessen Höhe von der Hierarchieebene abhängt. Vorhandene Studien weisen auf Defizite vor allem in unteren Ebenen hin.

Eher durchwachsene Ergebnisse lieferte auch die Frage nach der Zufriedenheit mit den Maßnahmen: 55 Prozent der Teilnehmer geben an, die Personalentwicklungsmaßnahme sei „hilfreich für die Tätigkeit als Vorgesetzter“ gewesen. 52 Prozent sind der Auffassung, die Maßnahme werde den vom Unternehmen an sie gestellten Anforderungen (eher) gerecht. Weniger als die Hälfte ist der Meinung, dass die Programme auf persönliche Interessen abgestimmt gewesen seien oder die Stärken gefördert haben. Die negativsten Einschätzungen gibt es bei der Frage, ob die Maßnahmen aus dem künftigen Bedarf der Organisation abgeleitet gewesen seien (43

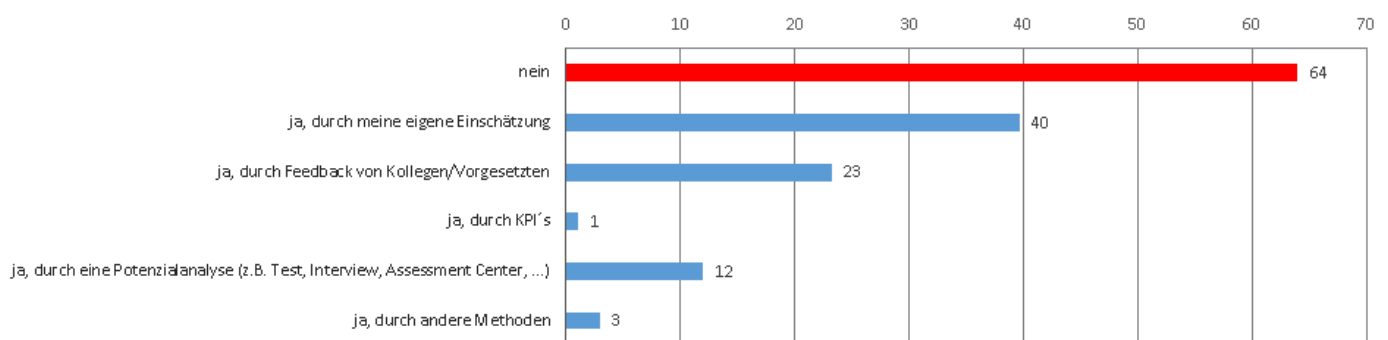
Prozent „eher nicht“ oder „gar nicht“). Offensichtlich sind sich Führungskräfte dessen bewusst, dass die Anforderungen an sie selbst in Zukunft steigen oder sich verändern werden. Die derzeit durchlaufenen Maßnahmen werden dem nicht gerecht.

In Bezug auf Weiterbildung und Personalentwicklung sind die Befragten jedoch mehrheitlich nicht prinzipiell skeptisch eingestellt, vor allem hinsichtlich einer Weiterentwicklung ihrer Soft Skills. Danach befragt, ob man als Person mit Eignung zum Vorgesetzten „eher geboren“ werde oder ob man „das lernen“ könne, entfielen die meisten Antworten (27 Prozent) auf ein Mischungsverhältnis von 50 zu 50 Prozent. 33 Prozent halten die Befähigung zur Führung für eher erlernbar und 34 Prozent eher für eine Frage der Begabung.

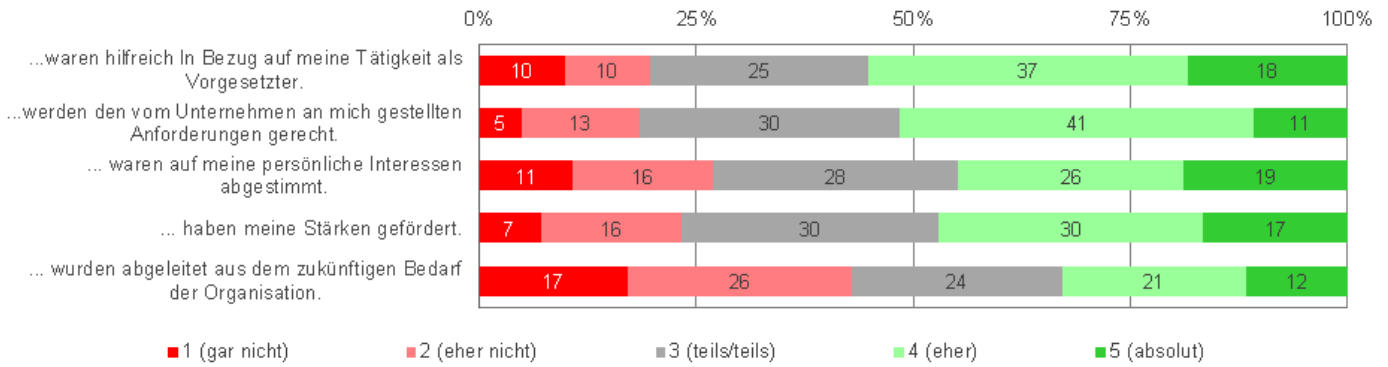
Wie viele Personalentwicklungsmaßnahmen haben Sie in den letzten 5 Jahren durchlaufen? (fachliche, Softskill-basierte sowie auf die persönliche Weiterentwicklung ausgerichtete (Coaching, Mentoring etc.) Maßnahmen)?
[Antworten in %]



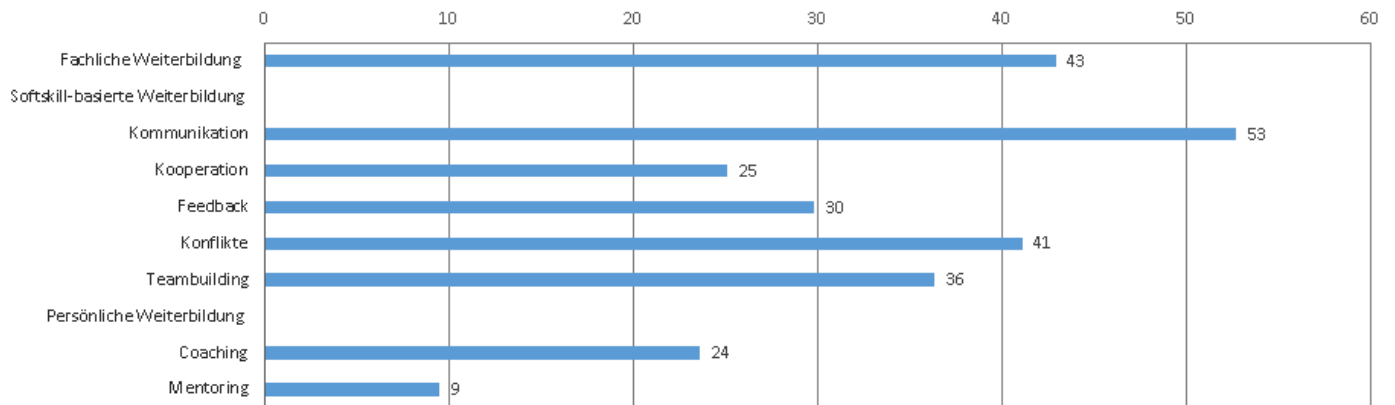
Wurde vor der Teilnahme an den von Ihnen durchlaufenen Personalentwicklungsmaßnahmen jemals Ihr individueller Personalentwicklungsbedarf ermittelt?



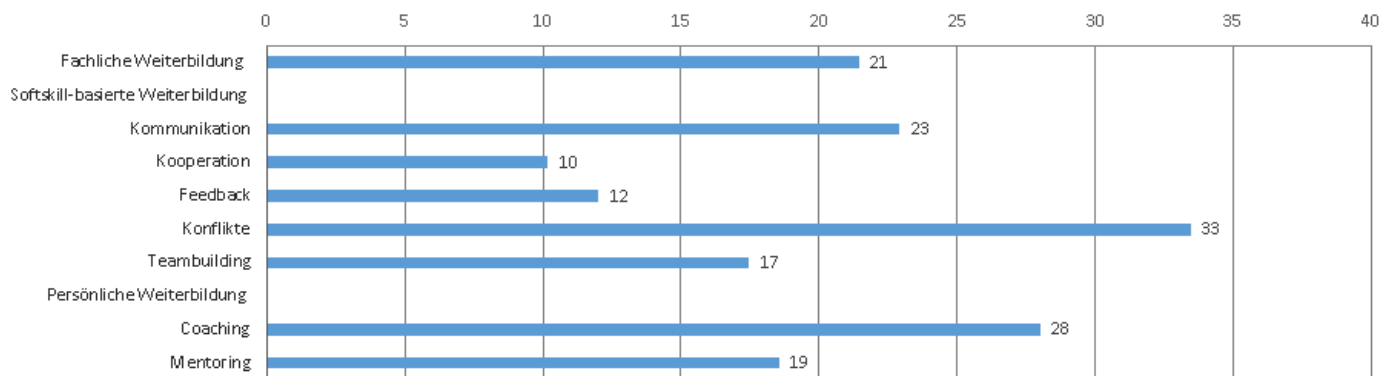
Die von mir durchlaufenen Personalentwicklungsmaßnahmen...



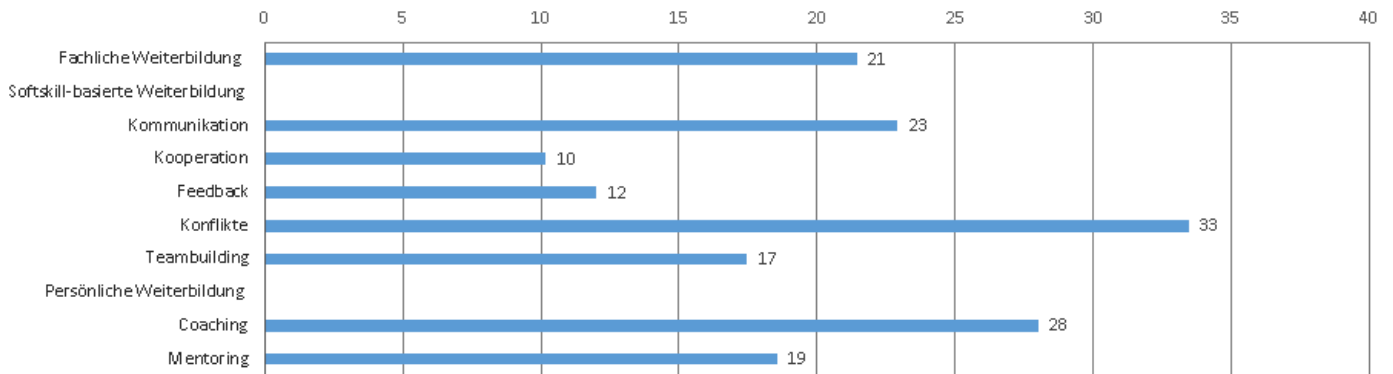
Auf welche Inhalte zielten die von Ihnen durchlaufenen Personalentwicklungsmaßnahmen üblicherweise ab?



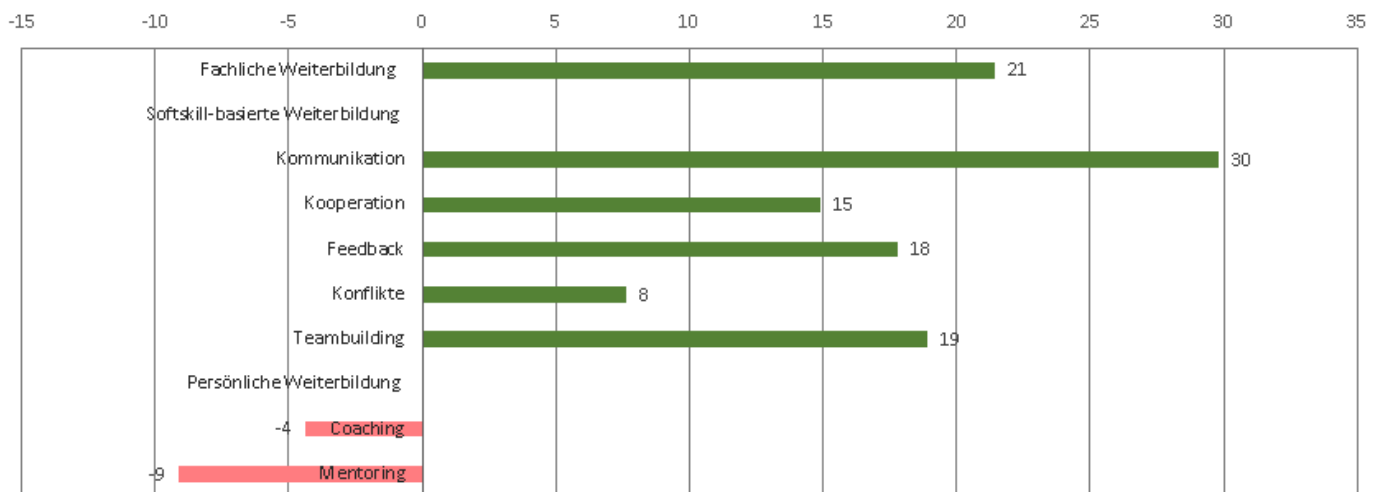
Wo sehen Sie selbst aktuell Ihren größten Entwicklungsbedarf?



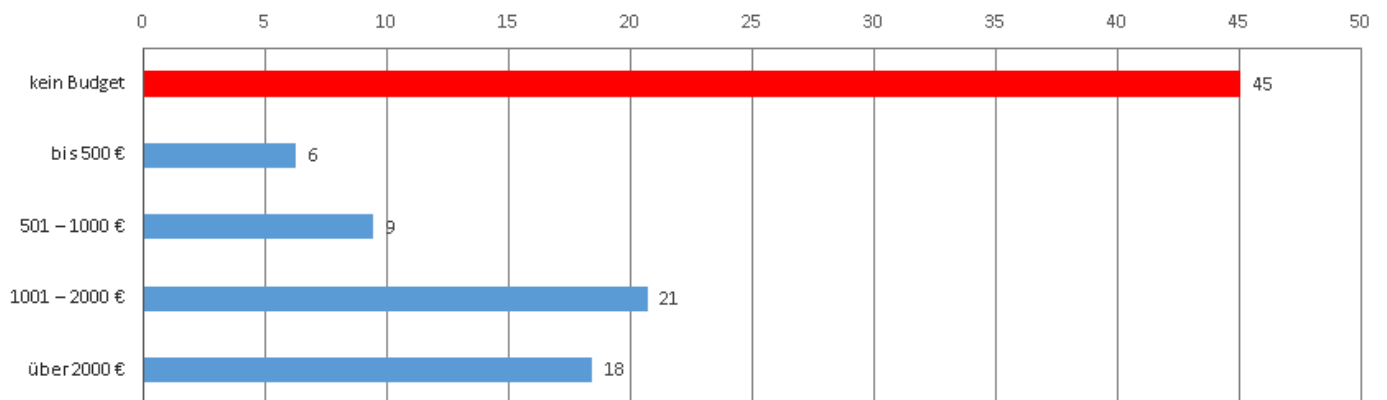
Wo sehen Sie selbst aktuell Ihren größten Entwicklungsbedarf?



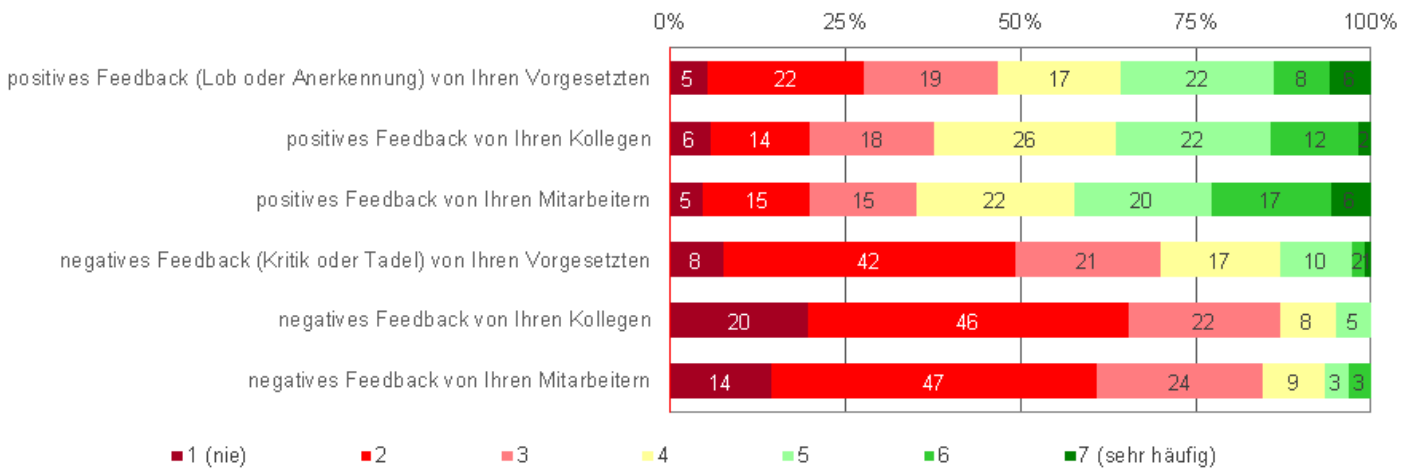
Zusatzauswertung): Differenz aus vorhandenem Weiterbildungsangebot und wahrgenommenem Entwicklungsbedarf (pos. Werte: Angebot übersteigt wahrgenommenen Bedarf, neg. Werte: Angebot geringer als wahrgenommener Bedarf)



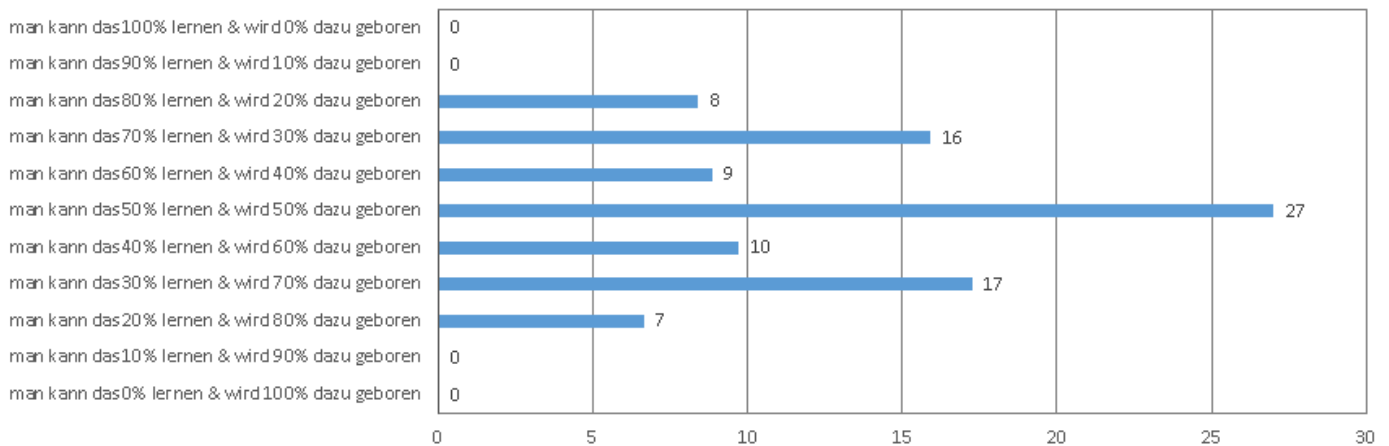
Wie hoch ist Ihr persönliches Jahresbudget für Ihre eigenen Entwicklungsmaßnahmen?



Wie häufig erhalten sie Feedback bzgl. Ihrer Arbeitsleistung?



Was denken Sie: Wird man als Person mit der Eignung zur/zum Vorgesetzten geboren oder kann man das lernen?



Impressum

Unter www.manager-monitor.de veröffentlicht das FKI (Führungskräfte Institut GmbH) rund sechs Mal pro Jahr die Ergebnisse von Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. Grundlage der Umfrage ist ein festes Umfragepanel mit rund 1.000 Mitgliedern im Alter zwischen 30 und 65 Jahren, die als angestellte Fach- und Führungskräfte in einer Vielzahl von Branchen der privaten Wirtschaft tätig sind. Auftraggeberin der Umfrage und Initiatorin des Panels ist die Führungskräftevereinigung ULA.

Herausgeber Führungskräfte Institut GmbH
 Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin
 Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13
 E-Mail info@ula.de | www.fki-online.de
 Geschäftsführer: Ilhan Akkus,
 Andreas Zimmermann
 Steuer-Nr. 1127 423 04863
 Amtsgericht Köln HRB 81600

Redaktion Andreas Zimmermann
Verantwortlich Ludger Ramme
Gestaltungskonzept Nolte | Kommunikation

Bezugspreis für die Druckfassung dieses Newsletters: 3 Euro inkl. Porto und USt. pro Ausgabe
 Bestelladresse: info@fki-online.de