

Exekutiv Management Panel - Empirische Führungskräftestudie 2023

SEPTEMBER 2023

Management Solution Partner

**Verfasst von: Marielle Rohr, Insa Lustinetz und
Alexander Ortner**

**PDF
inside**



**MANAGEMENT
SOLUTION
PARTNER**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Veröffentlicht in der Edition:
ToM - Thoughts on Management, Berlin, New York.
September 2023

Layout & Satz: Insa Lustinetz

Copyright © 2023 by MSPB GmbH, Berlin.
Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-86801-302-3 (Paperback)

ISBN 978-3-86801-303-0 (PDF)

**EXEKUTIV MANAGEMENT PANEL - EMPIRISCHE
FÜHRUNGSKRÄFTESTUDIE**

2023



Insa Lustinetz, Alexander Ortner, Marielle Rohr



Auch als PDF verfügbar, kostenfreier Download unter:

<https://msp.berlin/panel-2023/>



Herausgeber:

Management Solution Partner
MSPB GmbH
Schillerstraße 110
10625 Berlin
www.msp.berlin

Chefredaktion:

Marielle Rohr
m.rohr@msp.berlin

Exekutiv Management Panel- Empirische Führungskräftestudie von Management Solution Partner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Vorstellung von Management Solution Partner & Autoren	IV
Über Management Solution Partner.....	IV
Autoreninformationen	V
Management Summary- Kundengewinnung und -bindung	VI
Studiensteckbrief	VII
Hintergrund und Aufbau der Studie.....	VII
Methodik & Statistik.....	VII
Langzeitbetrachtung.....	IX
1. Studienergebnisse	10
1.1. Aktuelle Themen & Herausforderungen.....	10
1.2. Größte Unsicherheit.....	17
1.3. Sorgenvolle Entwicklung.....	20
1.4. Themen, der schlaflosen Nächte	22
1.5. Strategiekonforme Herausforderungen	23
1.6. Herausforderungen, die nicht in der Strategie aufgegriffen werden	25
2. Weiterbildungsbedarf	28
2.1. Wichtige & Herausragende Weiterbildungsinhalte.....	28
2.2. Nachhaltig wirksame Weiterbildungsinhalte.....	30
2.3. Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte.....	32
2.4. Absolvierte Weiterbildungen der Mitarbeiter	34
2.5. Führungskräfte-Weiterbildungen in Planung	36
2.6. Mitarbeiter-Weiterbildungen in Planung	38
2.7. Weiterbildungswünsche	40
2.8. Top Managementbücher der Führungskräfte	42



3. Kundengewinnung & -bindung: Faktoren einer erfolgreichen Kundenbeziehung.....	46
3.1. Größte Herausforderung bei der Kundengewinnung und -bindung als Führungskraft.....	46
3.2. Wo und wie Neukunden gewonnen werden.....	49
3.3. Beitrag der Führungskräfte zu einer erfolgreichen und langfristigen Kundenbeziehung	52
3.4. Aktueller Social Media Auftritt der Führungskräfte und welche Rolle er für die Kundengewinnung und -bindung spielt.....	55
3.5. Zu guter Letzt	57
4. Fazit	61
Nachwort von Alexander Ortner	62

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Corona ist gerade überwunden und wir gewöhnen uns in der Arbeitswelt an hybride Zusammenarbeit als das „New Normal“.

Hierbei versuchen sich die Unternehmen aktuell neu zu definieren, da ein großer Wandel, verbunden mit den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung ansteht. Insbesondere seit diesem Jahr ist die neue KI-Technologie nahezu in aller Munde.

Viele Unternehmer beobachten, dass das Jahr 2022 extreme Unsicherheiten bei den Kunden ausgelöst hat und sehen darin eine bedingte Nachwirkung der Pandemie. Für die Manager bedeutet dies weitestgehend auf „Sicht zu Segeln“ und dabei dennoch strategische Entscheidungen zu treffen, welche die Weichen für die Zukunft stellen.

Hinzu kommt das große Thema Mitarbeiterbindung und Fachkräfte finden, in einem Arbeitsumfeld, das aktuell vier Generationen von den Babyboomern bis zur Generation Z mit ganz unterschiedlichen Arbeitsweisen und Bedürfnissen umfasst.

Gesamtwirtschaftlich betrachtet befinden wir uns in einer spannenden Situation und vor einer großen Veränderungsphase, in der es umso mehr darum geht den Willen für permanente Veränderung aufrecht zu erhalten. Wie also begegnen wir der Situation? Eine Interviewpartnerin hat für sich die Haltung entwickelt, alles als Option zu sehen. Auch, wenn Dinge mal nicht funktionieren, kann dies gleichzeitig eine Chance für etwas Neues sein!

Uns war es wichtig möglichst alle interviewten Führungskräfte im *Original-Ton (O-Ton)* zu Wort kommen zu lassen, um alles detailgetreu und mit viel Kontext abbilden zu können.

Allen ungeduldigen Lesern mit begrenzter Zeit empfehlen wir einen Blick auf die Abbildung am Ende jeden Abschnitts, wo die Erkenntnisse in kurzer Form zusammengefasst werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre. Kommen Sie gerne auf uns zu, wenn Sie mit uns zu den Ergebnissen in den Dialog treten oder bei unserer nächsten Durchführung der Exekutiv Management Panel Studie als Interviewteilnehmer mitwirken möchten.

Ihr Team von Management Solution Partner





Vorstellung von Management Solution Partner & Autoren

Über Management Solution Partner

Wir von Management Solution Partner beraten und unterstützen unsere Kunden in allen Fragen rund um das Management. Dabei sind wir spezialisiert auf die Konzeption und Umsetzung von Ausbildungsprogrammen für Führungskräfte, sowohl speziell für Unternehmenskunden (Inhouseseminare), als auch für Einzelpersonen im Rahmen von offenen Seminaren, individueller Karriereförderung und Weiterbildung. Ein zentraler Schwerpunkt liegt bei Management Solution Partner insbesondere auf den Themen Selbstmanagement und Talent-Management.

Selbstmanagement umfasst die Fähigkeit selbstständig und unabhängig die Sorge für die eigene Gestaltung der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu tragen. Wir begleiten neue und gestandene Führungskräfte dabei ihr eigenes Zeitmanagement unter die Lupe zu nehmen, arbeiten an der Persönlichkeit und dem konkreten Verhalten der Person im Arbeitskontext und bieten einen Schwerpunkt im Resilienz-Training an.

Im Bereich Talent-Management ist MSP als unabhängiger Berater, Begleiter bei der Etablierung von Talent-Managementsystemen und in der konkreten Entwicklung von identifizierten Talenten für Unternehmen und Organisationen tätig.

Um „am Zahn der Zeit zu bleiben“, ist es für uns immer wichtig zu wissen, was beschäftigt die Führungskräfte. Dank der Interviews erhielten wir auch in diesem Jahr wieder Einblick in die aktuell größten Herausforderungen im Führungsalltag, die wir hier mit Ihnen im Rahmen unserer Studie teilen möchten.

Autoreninformationen


 MANAGEMENT
 SOLUTION
 PARTNER


Marielle Rohr

Bereits während des Studiums in International Human Resource Management (B.A. & M.A.) sammelte Marielle Rohr Berufserfahrung in zwei internationalen Großkonzernen im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Anschließend war sie am Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung der SRH Hochschule Heidelberg für die dortigen Führungskräftelehrgänge inkl. des Masterprogramms Management & Leadership verantwortlich. Noch mehr Praxis und Wirtschaft kann sie in ihrer aktuellen Führungsposition und als Trainerin während der Workshops begleiten.

Alexander Ortner

In zwei Jahrzehnten Berufserfahrung hat Alexander Ortner verschiedene Stationen absolviert, von KMUs über öffentliche Verwaltung bis hin zu internationalen Konzernen. Über fünf Jahre war er als Berater und Trainer für das renommierte Management Zentrum St. Gallen unter der Führung von Prof. Dr. Fredmund Malik tätig und verantwortete unter anderem die Leitung des deutschen Büros in Berlin. Weiterhin ist Alexander Ortner selbst als Unternehmer aktiv und hat erfolgreich Unternehmen gegründet, weiterentwickelt und verkauft oder als Anteilseigner und Partner in diesem Prozess unterstützt. Er beschäftigt sich insbesondere mit Fragestellungen zu wirksamem Management und wie die Theorie wirksam in die Praxis umgesetzt werden kann.



Insa Lustinetz

Als Wirtschaftspädagogin (M.Sc.), systemischer Business-Coach, Expertin für Persönlichkeitsentwicklung und Resilienz ist Insa Lustinetz seit Jahren als Trainerin und Coach für namenhaften Unternehmen in Deutschland tätig.

Interdisziplinarität und das empathische Begegnen auf Augenhöhe sind dabei ihre Markenzeichen, sodass sie immer wieder spannende Einblicke in den Bereich der Führungskräfteaus- und weiterbildung unterschiedlichster Unternehmen erhält.



Management Summary- Kundengewinnung und -bindung Faktoren einer erfolgreichen Kundenbeziehung

In unserem diesjährigen Schwerpunktthema haben wir unsere interviewten Führungskräfte gefragt, welchen Beitrag Führungskräfte zu einem erfolgreichen und langfristigen Erhalt der Kundenbeziehung leisten.

Neben einem guten Kundenservice des Unternehmens, sollen die Führungskräfte ebenfalls den Servicegedanken leben, sympathisch, nett und proaktiv sein. Dies zeigt sich beispielsweise darin, einen Partner oder Kunden nicht drei Tage auf eine Antwort warten zu lassen, sondern mit pragmatischen Lösungen und auch mittels Erledigungen „über den kleinen Dienstweg“ zu unterstützen.

Je besser man den Kunden kennt und somit ein größeres Verständnis für die andere Seite hat, umso tragfähiger ist die Beziehung und umso besser läuft die Zusammenarbeit. Gute Vertriebler nehmen ihre Kunden hierbei an die Hand und wissen, was diese benötigen. Dabei geht es nicht nur um das bloße Abarbeiten von Aufträgen, sondern dem entsprechenden Identifizieren von Kundenbedürfnissen, um sie in Lösungen überführen zu können.

Ein Abteilungsleiter bezeichnet seine Außendienstler als „Seismografen da draußen“. Da in den oberen Hierarchieebenen Informationen lediglich gefiltert ankommen, besteht die Gefahr die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Kunden aus dem Fokus zu verlieren.

Führungskräfte, die keinen unmittelbaren Kundenkontakt haben, können dennoch einen Beitrag leisten, indem sie in ihrem Bereich bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen, sodass sichergestellt ist, dass Teams an den gleichen Zielen und Prioritäten arbeiten. Nichts ist Ressourcen zerstörender als Zielkonflikte innerhalb des eigenen Unternehmens!

Gezielte Projekte und die Schaffung von geeigneten Kommunikationswegen ist in diesem Zusammenhang die wichtigste Managementaufgabe.

Bei der Evaluierung der Wirksamkeit von Werbemaßnahmen, gerade im Zusammenhang mit Social Media, tun sich die befragten Unternehmen schwer: Auf der einen Seite ist ein Lead, der darüber generiert wird in der Wahrnehmung sehr wertvoll- verlässliche Daten zur Feststellung welche Werbemaßnahmen nun den erhofften Erfolg und somit den Kunden gebracht haben, liegen allerdings selten vor.

Studiensteckbrief

Hintergrund und Aufbau der Studie

Im Rahmen unserer jährlich durchgeführten Studienreihe von Management Solution Partner wollen wir mit Hilfe von Experteninterviews die aktuell größten Herausforderungen im Führungsalltag verstehen.

Zum einen bereiten wir diese Erkenntnisse in unseren Studienberichten auf und teilen sie mit Ihnen als Lesern.

Darüber hinaus helfen uns diese Gespräche bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Angebote und Produkte, sodass wir die Bedarfe unserer Kunden noch besser abdecken und Programme an den Zahn der Zeit anpassen können.

Mit Hilfe der Studie möchten wir zudem eine Langzeitbetrachtung vornehmen. Aus diesem Grund bleiben die beiden ersten Frageblöcke der Studie:

- Was beschäftigt Führungskräfte
- Weiterbildungsbedarf

bei jeder Durchführung der Studie als roter Faden in unseren Experteninterviews enthalten.

Frageblock 3 widmet sich jedes Jahr einem neuen aktuellen Themenfeld.

Für den Start unserer Studienreihe 2022 bot sich hier Corona und dessen Auswirkung auf die Arbeitsweise von Führungskräften an.

In diesem Jahr lag der Fokus auf der Kundengewinnung & -bindung sowie den Faktoren einer erfolgreichen Kundenbeziehung.

Methodik & Statistik

Wie auch im letzten Jahr waren erneut 13 Führungskräfte in unserem Exekutiv Management Panel 2023 enthalten. Dieses Jahr stammten alle Interviewteilnehmer aus dem DACH-Raum. In diesem Jahr konnten wir eine Frau mehr (insgesamt 5) interviewen, der Männeranteil (8) überwog auch in diesem Jahr.



Neben 3 Geschäftsführungen wurden 1 Bereichsleiter, sowie 2 Geschäftsbereichsleiter, 1 Standortleitung, 2 Abteilungsleiter und 2 Teamleiterinnen sowie 1 Personalleiterin und 1 Jurist aus der öffentlichen Verwaltung interviewt.

In der untenstehenden Tabelle sind die statistischen Angaben zu beiden Durchführungen der Studie tabellarisch gegenübergestellt:

Tabelle 1: statistische Angaben zu den Studien-Durchführungen

	Studie 22	Studie 23
Anzahl	13	13
Region	DACH & USA	DACH (Dt. & CH)
Personenkreis	<ul style="list-style-type: none">• 1 Aufsichtsratsvorsitzender• 2 Vice Presidents (USA)• 2 Geschäftsführer • Abteilungsleiter • 4 Personalleiter	<ul style="list-style-type: none">• 3 Geschäftsführer• 1 Bereichsleiter• 2 Geschäftsbereichsleiter• 1 Standortleitung• 2 Abteilungsleiter• 2 Teamleiter• 1 Personalleiter• 1 Jurist
Art	<ul style="list-style-type: none">• Persönlich• Telefonisch• Online	<ul style="list-style-type: none">• Telefonisch• Online
Geschlechter- verteilung	<ul style="list-style-type: none">• 9 Männer• 4 Frauen	<ul style="list-style-type: none">• 8 Männer• 5 Frauen

Die telefonisch oder per Zoom geführten Interviews wurden mit dem Einverständnis der Befragten aufgenommen, unter Berücksichtigung der Anonymität transkribiert und die zentralen Ergebnisse können nun auf den folgenden Seiten zusammengefasst und geclustert gelesen werden.

Langzeitbetrachtung

Bereits in der Durchführung der ersten Studie war das Thema „Führen in unsicheren Zeiten“ aktuell. Diese Aufgabe ist gekennzeichnet durch steigende Komplexität (etwa politische Regularien), Weiterentwicklung und Veränderung des firmeneigenen Geschäftsmodells, die seit langem angespannten Lieferketten, Personalbeschaffung (mit dem akuten Problem des Fachkräftemangels und Notwendigkeit von attraktiver Mitarbeiterbindung), der Führung auf Distanz durch Remote Work & Homeoffice sowie dem großen Megatrend Digitalisierung.

Hieran hat sich auch bei der zweiten Durchführung der Studie nichts geändert und die oben angesprochenen Aspekte sind weiterhin relevant. Führungskräfte befürchten die Vertrautheit im Team vor Corona nicht wieder herstellen zu können. Zumal es schwierig ist die Belegschaft wieder aus dem Homeoffice ins Unternehmen zu holen. Manche Mitarbeiter bekommt man nicht mehr zu fassen und integriert. Zudem nehmen psychische Erkrankungen in den Teams zu. Grundsätzlich geben die Unternehmen wenig Orientierung für die Führungskräfte: einerseits gibt es klare Vorgaben zur Rückkehr ins Büro, aber häufig scheitert dies an fehlenden Betriebsvereinbarungen oder Anordnungen, auf die sich die Führungskräfte berufen können und so bleiben die Büros auf dem Firmengelände leer.

Letztes Jahr verfolgten unsere Manager Themen wie die „Nachrichten & Gesamtwirtschaftliche Großwetterlage“ oder die „pandemiebedingte Handlungsunfähigkeit“ in den Schlaf. Jetzt machen sie sich eher Gedanken, dass (und wie) die Generation Z ihre Rente verdienen soll.

Bei der ersten Durchführung (DF) der Studie hatten drei Führungskräfte keine Weiterbildung absolviert, jetzt war es fast die Hälfte der Führungskräfte, die keine Weiterbildung wahrgenommen, bzw. diese Frage im Rahmen des Interviews nicht explizit beantwortet hat. Die Hälfte der Führungskräfte hatte keine Pläne hinsichtlich der eigenen Weiterbildung. Dies ist bei beiden Durchführungen gleichgeblieben. Anders sieht es bei den Mitarbeitern aus. Hier ist die Zahl wieder gestiegen: so haben in DF1 fünf Führungskräfte und dieses Jahr lediglich drei Führungskräfte keine Weiterbildungen für ihre Mitarbeiter geplant.

Trendthemen in der Weiterbildung sind Social Media Marketing und vor allem seit diesem Jahr neu, aber nahezu in aller Munde: die neue KI-Technologie.

1. Studienergebnisse

1.1. Aktuelle Themen & Herausforderungen

Zunächst beschäftigten die Führungskräfte viele Themen außerhalb der Organisation. Angefangen bei der *Globalisierung*, also der *Verlagerung der Produktion ins Ausland* und der damit verbundenen *Abhängigkeit von anderen Ländern und deren Rahmenbedingungen*, was nicht immer einfach ist. Denn Unternehmen *haben eine weltweit angespannte Liefersituation von diversen Materialien und Rohstoffen*. „Das hat auch gefühlt nach Corona nicht nachgelassen“. (I12)

Daran schließen sich *die bekannten Weltmarktprobleme, wie die Inflation* (I11; I13) und auch *die Materialverfügbarkeit am Markt* (I11) (wie bereits oben erwähnt) an. Neben der *Materialknappheit* leiden Unternehmen unter aktuellen Themen wie *Corona* und dem *Ukrainekrieg* (I13; I8). Zu diesem *gesamten Marktumfeld, welches sich dramatisch geändert hat*, kommen ein *gestiegenes Zinsniveau, die Verunsicherung an den Kapitalmärkten, damit einhergehende Verunsicherung der Menschen, die hier von den ein oder anderen Ängsten geprägt werden*, hinzu. (I4)

Seit dem Ukrainekrieg ein sehr präsent Thema sind die *steigenden Energiepreise* (I8). Die Unternehmen stehen hierbei vor der großen Herausforderung sich neu aufzustellen, um diesen Kosten entgegen zu steuern und sie möglichst abfedern zu können (I9).

All diese *konjunkturellen Risiken, die sich jetzt aufbauen*, führen dazu, dass (gerade in der Baubranche) *in Projekten Preise geglitten werden* [Anmerkung: hierbei behalten sich Lieferanten rechtlich vor, bei einer außerordentlichen Erhöhung der Selbstkosten den Preis der Ware anzupassen]. Diese Branche sieht sich aktuell mit der grundsätzlichen, strategischen Frage konfrontiert, ob *zukünftig noch mit Beton gebaut wird? Das sind große systemische Fragen, die sich im Zeithorizont von fünf bis acht Jahren auf das Geschäft auswirken* und die *heute bereits versucht* werden risikomäßig zu eliminieren, indem beispielsweise *neue Leistungen in Entwicklungsthemen wie Digitalisierung* erbracht werden können, die wiederum Auswirkungen auf die *langfristige Geschäftsstrategie* haben: Denn, wenn nicht gebaut wird, bedient das Unternehmen weiterhin IT-Themen der Kunden, „die dann über die Verwaltung supportet werden.“ (I7)

Des Weiteren ist „die Coronapandemie für uns noch nicht wirklich überwunden (I6). Auch wenn Corona jetzt durch ist, ist das im Kopf der Menschen nicht durch. Das Jahr 2022 hat bei den Kunden extrem viel Unsicherheit ausgelöst. [...] Da ist keiner mehr bereit so große Projekte anzugehen, die ein Jahr laufen, sondern das ist alles eher so ad-hoc. Wenn was kommt, dann kommt es auf den letzten Drücker. [...] Es ist viel Segeln auf Sicht und trotzdem zu versuchen strategische Entscheidungen zu treffen, um damit uns als Team und das Unternehmen weiter zu entwickeln. Dieses sehr stark veränderte Kundenverhalten ist eine bedingte Nachwirkung von Corona.“ (I8) Mit diesen *Planungsgegebenheiten für das nächste Jahr* sehen sich die Unternehmer konfrontiert. Zum einen fragen sie sich: „in wie weit können wir unsere Kapazitäten einerseits gut nutzen für die kommenden Monate, also 2023 und später [...]? Und gleichzeitig wie können wir weitere Kapazitäten aufbauen im Sinne von Menschen einstellen, die das mit uns machen möchten?“ (I6)

Die Frage ist: „Wie bekommt man eigentlich gute Leute? Die guten Leute zu finden, mit denen man Prozesse schnell und schlank machen kann und die auch gewissermaßen, obwohl sie nicht entscheiden müssen, entscheiden wollen, das ist schon eine Herausforderung.“ (I10)

„Ich muss versuchen Personal zu halten, was momentan sehr schwierig ist und neues Personal zu gewinnen, was sich noch als viel schwieriger erweist.“ (I13)

Die Personalakquise (I7) wird durch den Fachkräftemangel [...] erschwert. „Die Arbeitsmärkte sind leergefegt. Gerade temporäres Personal zu finden, was schon einigermaßen geschult ist, ist schwierig, vor allem, weil sie dann potenziell auch schnell wieder weg sind, wenn sie einen fixen Arbeitsvertrag bekommen. Somit [haben wir] eben wechselndes Personal.“ (I11) Ein Bereichsleiter möchten *sein Team richtig aufstellen* und hat *vier vakante Stellen*. „Und derzeit stellen wir fest, dass es speziell in unserem Bereich einen großen Fachkräftemangel gibt und dass es sehr schwer ist, zum Thema War for Talents, gute, junge, dynamische Menschen zu finden, die auch bereit sind, diese Rolle anzunehmen. Wir haben eine Herausforderung: Unser Unternehmen sitzt zwischen zwei Großstädten, auch darüber hinaus noch gute Leute bekommen, überregional, die dann vielleicht bereit sind umzuziehen, etc. das ist extrem schwierig. Das Unternehmen muss und das tut es auch zum Teil schon, da hat sicherlich auch Corona mitgewirkt, muss quasi um gute Leute hier zu rekrutieren flexible Arbeitsmodelle

anbieten, also das Thema Employer Branding; Benefits anbieten, wie hybride Arbeitsmodelle mit Homeoffice, mit Firmenwagen, Fahrtkosten übernehmen oder mit remote arbeiten, Vertrauensarbeit, etc. Da gibt es verschiedene Modelle und da müssen sich insgesamt die Unternehmen umstellen, um auch die besten FK und die besten Leute für sich zu gewinnen. Da sind wir gerade so ein bisschen in der Transformation.“ (I12)

Hierfür sind die Unternehmen „auf eine strategisch denkende Personalabteilung angewiesen und wenn sie das nicht haben, dann sind sie wirklich sehr schlecht ausgestattet. Das ist ein Problem.“ (I10)

Eine Führungskraft fasst es treffend zusammen:

„Mitarbeiterbindung und Fachkräfte finden ist das große Hauptthema [...]. Da beobachte ich so einen [...] Wunsch nach ganz viel Freiheiten, Annehmlichkeiten. Aber gleichzeitig sehe ich auch wenig Bereitschaft zu geben. Aber es kommt halt nichts zurück [...], da ist immer eine gewisse Unselbstständigkeit, eine gewisse Verantwortungsdiffusion. Und ja, das ist wirklich eine Schwierigkeit.“ (I5) Zumal das *bestehende Personal noch mehr Gehalt fordert*, was zu *Personalkostenerhöhungen* führt und so die *finanzielle Situation* der Unternehmen belastet (I9). Allerdings „haben wir da ein ganz großes Problem, was auf uns zukommt, wenn nur die Leute Mitarbeiter bekommen, die sich auch damit beschäftigen, was es ausmacht Mitarbeiter gut zu behandeln oder auch gut bezahlen zu können.“ (I2)

Zudem haben wir „fast vier Generationen im Arbeitsmarkt von den Babyboomern bis Generation Z und die sind ja schon stark unterschiedlich, würde ich behaupten. Durch ihre Arbeitsweise und auch das, wo die Generation Z vielleicht sehr viel Lust hat, auch immer wieder was Neues und auch eher gar nicht gewohnt ist, auch durch die Medien lang an Dingen festzuhalten oder sich da rein zu fuchsen, sondern immer nach dem neuen Input zu suchen, das dann zusammenzubringen. Und was ja eigentlich eine schöne Situation ist, wenn man es da hinbekommt, so eine Teamkonstellation zusammenzustellen, wo Kontinuität und Lust auf Neues aufeinandertrifft und das sich gegenseitig befruchten kann. Und auch das ist eine riesige Herausforderung: Wie bringe ich das alles zusammen? Das ist schon ein großer Interessenskonflikt oder braucht große Moderationsfähigkeiten, um Akzeptanz für die komplett unterschiedlichen Sichtweisen zu schaffen oder aufzubringen.“ (I2)

„Durch die Pandemie hat sich das Arbeitsumfeld ein Stück weit verändert, sodass auch Kollegen mobil arbeiten und hier und da zu Hause sind. Wie hält man den Kontakt zu denen? Wie schaffen die das von zu Hause aus an ihren Kunden dran zu bleiben? Wenn die Leute sich nicht mehr so oft sehen, dann geht natürlich die Bindung zueinander verloren, der Austausch miteinander geht verloren. Insofern ist das auch eine Herausforderung für das Team“ (I4) und eine Teamleitung ist sich sicher: „Diese Vertrautheit, die du im Team hattest, wirst du nicht mehr hinkriegen.“ (I1) Die Frage der Führungskräfte ist also: „Wo kriegt man die Leute wieder abgeholt, dass sie wieder das erfüllen, was am Ende in der Zielvereinbarung steht. Das ist hochkomplex.“ (I2)

Neben der *Bindung* bzw. als Teil derer wird das Thema *Qualifikation und Weiterbildung von Mitarbeitern* genannt, sodass sie die Aufgaben aus den (neu dazu kommenden) Projekten umsetzen können. Es geht um die klassische Fähigkeit, die Kollegen dahin zu entwickeln bzw. ihnen dann auch Perspektiven aufzumachen. (I7)

Ein Unternehmen wurde während der Coronazeit von einem homeofficestarken Unternehmen zu einem reinen Homeofficeunternehmen. Jetzt hat es aber große Probleme, dass die Belegschaft im Rahmen von FlexWork zurückkommt. Bei diesem Konzept haben die Mitarbeiter keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern „du musst dich in irgendein Office auf dem Campus einbuchen. Viele Leute sagen halt: dann kann ich gerade eben zu Hause bleiben, [...] dann bin ich lieber in meinem Zuhause Set-Up, das habe ich mir zwei Jahre so aufgebaut, das hat für mich wahnsinnig gut funktioniert. Warum soll ich jetzt ins Office kommen, wenn ich meine Leute hier eh nicht zu Gesicht bekomme, weil jeder woanders sitzt? [...] Auf der einen Seite wollen sie FlexWork haben, um Ressourcen zu schonen, auf der anderen Seite wollen sie aber, dass die Leute reinkommen. Das ist echt verwirrend für alle Beteiligten in welche Richtung es gehen soll. Die Signale, die ausgesendet werden, gehen stark in ein reines Homeofficeunternehmen. Es gibt klare Vorgaben, ihr sollt bzw. müsst jetzt wieder kommen. Aber es ist tatsächlich nicht durchgesetzt in seiner Gänze.“ Somit heißt es, dass alle *wieder zurückkommen sollen, was am Ende des Tages aber niemand macht*. Zudem gibt es *keine Betriebsvereinbarung oder Anordnung*, auf die sich die Führungskräfte berufen könnten. (I1)

Der Vorteil einer Präsenzkultur ist, dass man auch sieht: „Wie erreicht man den Mitarbeiter? In welcher Situation? Wie ist er drauf? Das ist am Telefon nicht so gegeben. Das ist schon herausfordernd für die Führungskräfte.“ (I4)

Die Teamleitung vom FlexWork-Unternehmen hat zudem *mehrere Fälle psychischer Erkrankungen im Team.* „Die hatten vorher schon nicht so diese soziale Interaktion und das ist jetzt dadurch [Corona] auch nicht besser geworden, sondern viel schlechter: die kriegst du gar nicht mehr.

Sie fühlen sich durch die Massen von Menschen (und sie reden da von zehn Leuten) einfach stark unwohl...Die haben einfach nichts anderes mehr zu tun als sich mit bestimmten Themen zu befassen und das ist durch Corona gefördert und da irgendwie ranzukommen oder eine neue Form der Arbeit zu finden, ist schwierig.“ (I1)

Neben all diesen Herausforderungen aus dem operativen Geschäft, die sich aus den oben genannten globalen Themen ableiten, müssen Führungskräfte zudem noch strategisch arbeiten, um ihren Bereich weiterzuentwickeln und so einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Deshalb gibt es wie beim nachfolgend zitierten Unternehmen „Zielvorgaben, die uns unser Vorstand gesetzt hat, die [gilt es] umzusetzen. Das obere Ziel von allem und da muss ich alles andere praktisch unterordnen.“ (I13)

Hierbei bemerkt ein Interviewpartner „Häufig hat man in der Managementfunktion zwei große Probleme: Sie haben nach außen super Ziele (Management by Objectives) und sie haben in der Realität wankelmütige Vorgaben und wenig strategische Unterstützung, dann wird jeder Prozess mühselig und braucht x-Schleifen. Damit verzögern sie Prozesse und damit können Sie eigentlich Ihre Ziele gar nicht richtig erfüllen.“ (I10) Hinzu kommen viele Widerstände und Probleme, die bei der operativen Zielrealisierung erst auftreten. Somit ist es für die sogenannten Sandwich-FK auf der mittleren Ebene schwierig, da wirklich eine klare Linie zu finden. Denn bei allen wichtigen Entscheidungen spüren sie plötzlich, dass ihnen der nächst höhere Vorgesetzte hierzu keine klare Antwort geben kann. (I10)

Oder anders formuliert:

„Was bei jeder operativen Tätigkeit, bei jeder operativen Entscheidung momentan ein großes Problem ist, ist die Gesamtunsicherheit der Lage in einer sich vollkommen veränderten Welt (...). Wenn man dann vor der einzelnen Entscheidung steht, dann merkt man erst, wie konkret das Ganze ist.“ (I10)

„Viele Unternehmen versuchen sich aktuell neu zu definieren, weil ein großer Wandel stattfindet, zum Thema Digitalisierung, Sustainability/Nachhaltigkeit, ressourcenschonender/effizienter Umgang mit dem ganzen Produktionslebenszyklus, Lieferketten, etc. Unser Unternehmen befindet sich auch in der Transformation.“ (I2) Dieses Unternehmen beschäftigt sich hierbei mit den Themen *Digitalisierung & Digitalmarketing*: „Wir haben bisher in der Regel immer nur die Geschäftsmodelle gehabt, dass wir über Einzelhandel/Großhandel vertrieben, aber natürlich das Thema E-Commerce, mit der Möglichkeit, quasi mit dem Kunden direkt in Kontakt zu treten, ist sicherlich auch eine große Herausforderung. Wie wir uns aufstellen, das bedeutet, werden wir gewohnt über den Fachhandel vertreiben? Ja, wovon ich ausgehe, aber werden wir darüber hinaus auch noch vielleicht über unseren eigenen Shop Produkte anbieten? Das Ziel muss eigentlich sein, dass wir möglichst die Konsumenten in der Customer Journey langfristig an die Marke binden. Das heißt auch nach dem Kauf also über After Sales, über Zubehöre, über Abos ist es das Ziel die Customer Lifetime Value zu verlängern.“ (I2)

Ein weiteres interviewtes Unternehmen befindet sich ebenfalls *in einem Change der internen Prozesse, in dem Master Data und Qualität ein großes Thema ist* (I11).

Bei einem befragten Abteilungsleiter gab es *im Laufe des Jahres eine Reorganisation*. Hierbei wurden die FK-Ebenen [...] *von drei auf zwei Betriebsleiter reduziert*, sodass ein Vorgesetztenwechsel stattfand, nachdem *die Stelle jetzt ein dreiviertel Jahr nicht besetzt war, es aber eigentlich relativ gut kompensiert werden konnte*. Daraufhin ergeben sich bei dieser Führungskraft nun individuelle Themen, die da heißen *Verbindlichkeit, Protokollagen oder das Nutzen der Führungswerkzeuge* seitens seines neuen Vorgesetzten- also der Anspruch als Abteilungsleiter vom Betriebsleiter auch selbst kompetent geführt zu werden. (I3)

„Was viele unterschätzen ist das Thema Unternehmenskultur. Dafür gibt es Sounding Boards, dass man sich austauschen kann und es gibt Unternehmensleitlinien, da ist das Miteinander geregelt und wie wir uns die Zusammenarbeit vorstellen. Aber das entscheidende ist die Unternehmenskultur. Und wenn sich das Unternehmen in so einer massiven Transformation befindet, wie wir da jetzt sind, dann hat es natürlich auch extreme Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Das heißt, da wird es Mitarbeiter geben, die ziehen da mit, es gibt aber auch Mitarbeiter, die sagen, `will ich nicht oder kann ich nicht machen`. Neben einer guten Strategie und dem richtigen Mitarbeiter ist die Unternehmenskultur mindestens genauso

wichtig. Da geht es um Respekt, wie werden bspw. Meetings gehalten. All dieses Verhalten im Unternehmen ist für mich auch prägend für eine Marke des Unternehmens.“ (I12)

Durch eine *mangelnde Unternehmenskultur* wird eine gewisse *Fluktuation* und *mangelndes Commitment oder Ownership* wahrscheinlich. Häufig fühlen sich die Mitarbeiter zur *Führungskraft noch committed*, jedoch weniger zum *Gesamtunternehmen*. (I2)

Aus diesem kontinuierlichen Change resultieren Veränderungen am Arbeitsplatz jedes einzelnen Mitarbeiters, die ein Abteilungsleiter wie folgt beschreibt: „Jedes Jahr kommen neue Themen hinzu und das ist sehr schwierig diese Themen immer wieder an das Team zu vermitteln. Die haben auch teilweise keine Lust mehr auf diese Themen.“ (I13)

Bei den ersten beiden Fragen unserer Führungskräftestudie wurde das gesamte Perspektivenspektrum geöffnet. Obwohl die Antworten sehr vielfältig waren und unsere Chefs viele Themen umtreibt, ließen sich aus all den Antworten 3 große Hauptthemen herausfiltern: Einflüssen aus der **Umweltsphäre der Unternehmen** (Globalisierung, Ukrainekrieg, Inflation und Corona), die sich wiederum in internen Themen wie dem **Fachkräftemangel** (sowohl ein interner wie externer Einfluss) auswirken. Als Antwort auf diese Faktoren reagieren viele Unternehmen mit einer Transformation, Reorganisation oder einem **Changemanagement** auf die veränderte Situation.



Abb. 1.1 Aktuelle Themen & Herausforderungen (eigene Darstellung)

1.2. Größte Unsicherheit

Nachdem im ersten Kapitel das Spektrum durch aktuelle Themen und Herausforderungen breit geöffnet wurde, wollen wir im weiteren Interviewverlauf den Fokus auf die größten Unsicherheiten bei diesen Themen legen.

Auch hier zeigte sich die größte Unsicherheit durch *äußere, nicht beeinflussbare Faktoren* (I11). Das können *Rahmenvorgaben staatlicher und politischer Natur sein, die in Projekten umgesetzt werden sollen, bei denen man relativ wenig Einfluss hat* (I7). Hinzu kommt *die wirtschaftliche, unsichere Marktlage*, die gerade kleine Unternehmen sehr schnell spüren und dadurch in ihren Investitionen und Möglichkeiten begrenzt sind (I5). Aber auch „Transportmöglichkeiten, die mal da sind, mal nicht da sind. Weil über Russland ja kein Zug mehr geht, muss man auf Flieger oder das Schiff ausweichen. Da kann man nur bedingt dagegen steuern.“ (I11).

„Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation mit Inflation, Energiekrise, Krieg in der Ukraine [zeigt sich,] dass die Konsumneigung eher stagniert und rückläufig ist“ (I12). Damit zusammen hängen auch *Umsatzerlöse, die einfach unsicher sind*. Sowohl *Umsatzerlöse durch die Teilnehmenden* als auch *Zuschüsse aus öffentlicher Hand*. (I9) Diese Bedrohung sieht auch ein weiteres befragtes Unternehmen: *Wenn die B2B Kunden aus den Unternehmen die Maßnahmen aufgrund von Krisenzeiten einstampfen bzw. wieder von Aufträgen abspringen oder sich diese verzögern und ins Jahr 24 verschieben*, so ist das Finanzielle die größte Unsicherheit. (I6)

Sowohl der oben beschriebene Auftragsrückgang, als auch ad-hoc Aufträge können zur Unsicherheit führen: „Wenn es kurzfristige Projekte sind, mit welcher Art von Mitarbeitern [können diese realisiert werden] und kann man damit umgehen?“ (I8) Diese Konstellation sorgt dafür, dass der Bedarf an Freiberuflern und Teilzeitkräften des Unternehmens steigt. (I8)

„Wir sind von einer großen Krise in die nächste geschlittert, bzw. waren die letzten 10 Jahre sehr krisenrein: Flüchtlinge, Wirtschaft, Corona, Ukraine, Energiekrise. Die Menschen sind gerade einfach grundsätzlich in einer großen Unsicherheit.“(I1) „Gesamtwirtschaftlich betrachtet ist [es] eine spannende Situation. Das tangiert manche Unternehmen mehr, manche Unternehmen weniger. Das Learning, was man daraus zieht ist, dass eine ganz große

wirtschaftliche Veränderungsphase ansteht. [...] Geschäftsmodelle werden sich ändern. [...] Es werden Geschäftsmodelle, die sehr viel Energie verbrauchen komplett neu restrukturiert werden. [...] Ich glaube wir werden es irgendwann nicht mehr Krise nennen, aber wir werden nach und nach in solche Themen kommen, die die Gesamtsituation verändern. Das hatten wir die letzten Jahre nicht gehabt und jetzt geballt. Dieses Mindset zu haben, zu sagen 'okay, wir müssen ganz genau aufpassen, was da draußen passiert und müssen dann eben schauen, wie wir uns mit unserem Unternehmen/Dienstleistung [...] anpassen können.' (I2) Es geht darum den Willen für permanente Veränderungen aufrecht zu erhalten. Was ja eher atypisch für Menschen ist, aber das braucht es, um auf die ganzen externen Einflussfaktoren reagieren zu können und sich zu fragen: Wie begegnen wir der Situation, die da ist. „Ansonsten stirbt man eben aus“. (I2)

Vor dieser Herausforderung stehen die Führungskräfte aktuell im Hinblick auf die *Gewinnung und Bindung von Fachkräften* (I5). Ein Abteilungsleiter berichtet von *Mitbewerbern*, die *gerade im Hinblick auf die Vergütung* bei der Abwerbung von beehrtem Personal *sehr aggressiv vorgehen*. Sein „Unternehmen ist aktuell nicht bereit alles mitzugehen- momentan noch nicht.“ (I13) Und so bereitet es ihm Kopfschmerzen sein Personal zu halten und Projekte abzuwickeln, wenn er kein Personal mehr hat (I13), weil dieses von der Konkurrenz rekrutiert wird. Eine Teamleitung spricht von einer *großen Abwanderungswelle* in ihrem Unternehmen. „Das ist irgendwie ganz kurios das gerade mitzuerleben.“ (I1) Einerseits ist die Belegschaft verunsichert, auf der anderen Seite aber auch die Führungskräfte selbst, wenn sie merken, dass aus ihrem eigenen Umfeld auch auf ihrem Hierarchielevel viele Leute das Unternehmen verlassen und man sich selbst fragt: 'Aber warum?' (I1) Häufig stellt man sich selbst die Sinnfrage, ob man bleiben oder gehen soll.

Ein Abteilungsleiter *kämpft mit Unwissenheit* bzw. bruchstückhaften *Informationen*, da er *seine Arbeit* „ja in irgendeine Richtung ausrichten muss.“ (I3) Aufgrund gewisser *Indikatoren*, wie einem *Vorstandswechsel*, *keinen neuen Investitionen* und der Zurückhaltung beim *Thema Nachbesetzung von Positionen* vermutet er eine *Fusion im kommenden Jahr*. (I3)

Ein anderes Unternehmen profitierte in den *letzten zwei Jahren* von *einem Sonderkonjunkturreffekt im Interieureinrichtungsbereich* und ist auf dieser *Erfolgswelle mitgeschwommen*. Nun besteht die *Herausforderung für das Unternehmen* darin „quasi wieder in das normale Fahrwasser zurück zu gehen.“ Dabei ist die Belegschaft verunsichert

und es kommen viele Fragen auf, etwa: „Steigen die Preise weiter? Können sich die Konsumenten das überhaupt noch leisten? Wie wirkt sich das Ganze auf das Kaufverhalten aus? Das heißt, werden unsere Auftragseingänge zurück gehen? Klar machen sich viele dann irgendwann Sorgen um die Arbeitsplätze.“ (I12)

Ein Interviewteilnehmer beurteilt *Ressourcenallokationsfehler* als größte Unsicherheit. Dies „bedeutet eine *Ressourcenverschwendung* und *unnötige Ausgaben*, da man nicht genau zu Ende gedacht hat, wo man Ressourcen besser einschätzen und einsetzen könnte [...]. Die Führungskräfte sind dann gezwungen, etwas umzusetzen, obwohl sie eigentlich wissen, [...] aus der Langfristperspektive und strategisch gedacht, ist dieses Handeln aktuell eigentlich eine Ressourcenverschwendung, aber sie müssen es machen.“ (I10)

In einem befragten Unternehmen hat die „Kommunikation zur nächsten Führungsebene ein Stück weit gelitten.“ (I4) Und so bedauert der interviewte Abteilungsleiter, *dass gar kein Austausch stattfindet, wo jeder steht* und wie man sich *weiterentwickeln* kann. Zudem gibt es in diesem Unternehmen *keine feste Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten*. „Da macht jeder aktuell noch, wie er es für richtig hält, da es keine Leitplanken, keine Rahmenbedingungen gibt und jeder eine andere Erwartungshaltung hat.“ (I4)

„Das ganze Miteinander hat sich in den letzten zwei Jahren einfach verändert. Und viele wissen mit der Situation noch gar nicht richtig umzugehen. „Man hat sich über Jahre seinen eigenen Arbeits- und Kommunikationsstil zugelegt und da sind wir jetzt aktuell in so einem Veränderungsprozess, wo jeder noch ein Stück weit seinen Weg sucht.“ (I4)

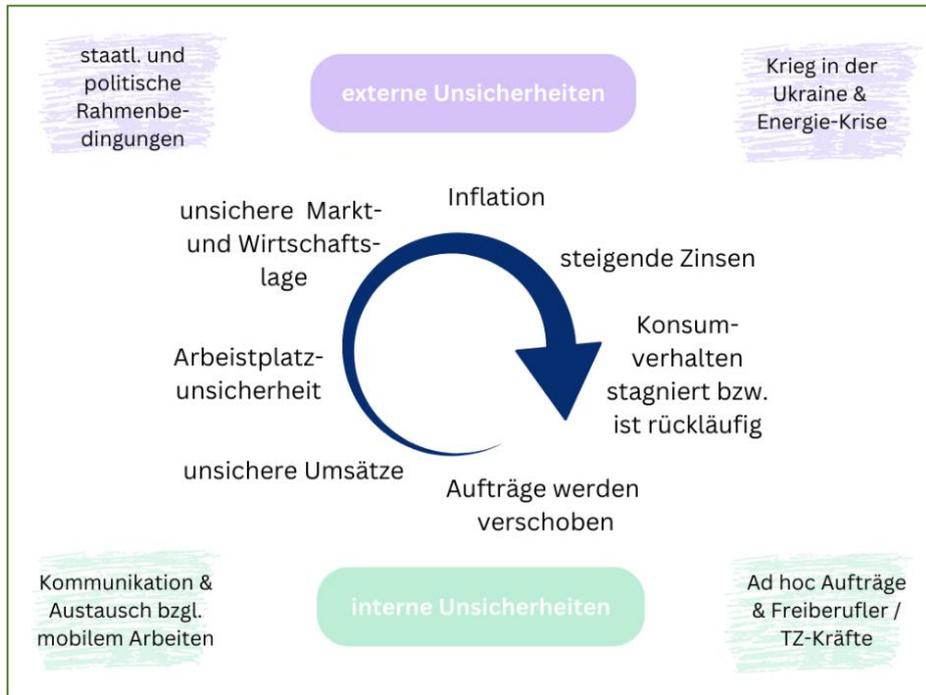


Abb. 1.2 Größte Unsicherheiten (eigene Darstellung)

1.3. Sorgenvolle Entwicklung

Nachdem in den letzten beiden Kapiteln aktuelle Blickpunkte gesetzt wurden, geht es in diesem Abschnitt um Aspekte, die Führungskräfte bereits seit längerem kritisch beobachten und die ihnen Sorge bereiten.

Beginnend bei der Metaebene, wird das Handeln der Regierung, bzw. deren „Angst Entscheidungen zu fällen“ (I2) kritisiert, auf der anderen Seite allerdings auch „wie Politiker mit einem Handstreich über Millionen entscheiden können ohne sachliche Rechtfertigung.“ (I10)

Zudem vertritt ein Standortleiter die Meinung, dass sich die *Regierung nicht damit beschäftigt, wie viele Arbeitnehmer in den nächsten Jahren fehlen werden* und „wie man eine Einwanderungspolitik aufstellt, die dem entgegenwirkt.“ (I2) Wenn *kein Personal* vorhanden ist, *dann wird es schwierig die Arbeitsaufträge zu erfüllen.* (I11) „Selbst für operative Prozesse wird es schwieriger, geeignetes Personal zur temporären Verstärkung zu finden.“ (I11)

Auffällig häufig wurde bei dieser Frage die jüngere Generation erwähnt (I4; I7; I11; I13). Eine Teamleitung ist gespannt, „ob die Gen Z dann nach zehn Stunden sagt ´ich höre auf zu arbeiten´

oder ob sie doch mal eine Extrameile gehen wird, wenn man sie braucht. Kommt das wirklich so oder ist es zu pauschalisiert?“ (I11) Ein Bereichsleiter nimmt bei den Bewerbern einen verlagerten Schwerpunkt, weg von der Arbeit und hin zur Freizeit und Familie sowie eine gestiegene Ich-Bezogenheit wahr, getreu dem Motto „Entweder du gibst mir das oder ich gehe.“ (13) Dass die jüngere Generation eine ganz andere Einstellung zur Arbeit hat, wird von einem Abteilungsleiter als großes Konfliktpotenzial eingestuft, dahingehend, dass „die Erwartungshaltung, die wir selber haben eine andere ist als die Erwartungshaltung von denen oder ihrer Einstellung zur Arbeit und dass es da dann [...] auch zu Reibereien kommt.“ (I4) Grundsätzlich geht es darum sich mit dem *Personal* und den unterschiedlichen Generationen, *mit denen man zusammenarbeiten muss*, zu engagieren (I7) „Wenn man Spaß bei der Arbeit hat, dann kann man Dinge, die einem im Berufsleben widerfahren, viel besser verkraften. Und dass man Spaß hat im Team zu arbeiten und sich aufeinander zu verlassen, das wird immer untergeordneter.“ (13)

Sorgenvoll blickt mancher Geschäftsführer auf die *Wirtschaft der Kundenseite* und die Angst vor *steigenden Insolvenzen* und dem damit verbundenen *Kundensterben* (I8). Denn bei *Einbruch* der eigenen *Umsätze* und *Erlöse*, müssen sich diese Unternehmen *selbst verkleinern*, *Standorte schließen* und *Personal abbauen* (9).

Auf der anderen Seite wird bei einem überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen bildhaft von einem Ziehharmonikaeffekt gesprochen: „Das heißt, wenn ich vorne wachse, aber hinten die Strukturen und Prozesse nicht anschiebe und die Organisation nicht entsprechend strukturiere sowie vakante Stellen mit den besten Mitarbeitern besetze, dann hat das Konsequenzen und wirkt sich auf Qualität, Service, etc. aus“ (I12)

Ein Abteilungsleiter berichtet hinsichtlich sorgenvoller Entwicklungen *von einem Grundrauschen bei seiner täglichen Arbeit*: „aber da merkt man nicht jeden Blitzeinschlag, der dazu kommt.“ (I3) Diese Aussage lässt auf eine stabile Resilienz schließen, zeigt allerdings auch den herausfordernden und vollgepackten Alltag einer Führungskraft, beschrieben als Grundrauschen. Blitzeinschläge, also ungeplant vorkommende Herausforderungen gehören zum Tagesgeschäft eines Managers dazu.

Zum Schluss sei hier noch eine interessante Denkweise einer interviewten Teamleitung aufgeführt, die neben all den sorgenvollen Entwicklung einen gewissen Pragmatismus bis hin

zum Optimismus an den Tag legt: „Aufgrund der Komplexität der Themen, die man selbst nie durchschauen kann [... und] wo man einfach viel zu wenig Wissen hat, als dass man sich darüber wirklich das Hirn zerbrechen müsste und sich damit einfach Lebenszeit klaut, glaube ich am Ende des Tages fügt sich eh alles. Und es macht es nicht besser, wenn ich mir darüber Gedanken mache. Weil einfach in den Dingen so eine hohe Komplexität in den Themen drinsteckt und eine so große Dynamik, dass sich vieles auch sehr schnell wieder in Luft auflöst, wie z.B. jetzt Corona in irgendeiner Form. Nicht, dass es weg ist, aber man hat jetzt einen anderen Umgang gewählt. Wir haben ein anderes Thema, wo wir den Fokus draufgelegt haben.“ (I1)

Ähnlich sieht es eine Geschäftsführerin, die für sich die *Haltung entwickelt* hat, *alles als Option* zu sehen, *auch wenn Dinge nicht funktionieren, kann dies gleichzeitig eine Chance für etwas Neues sein* (I6).

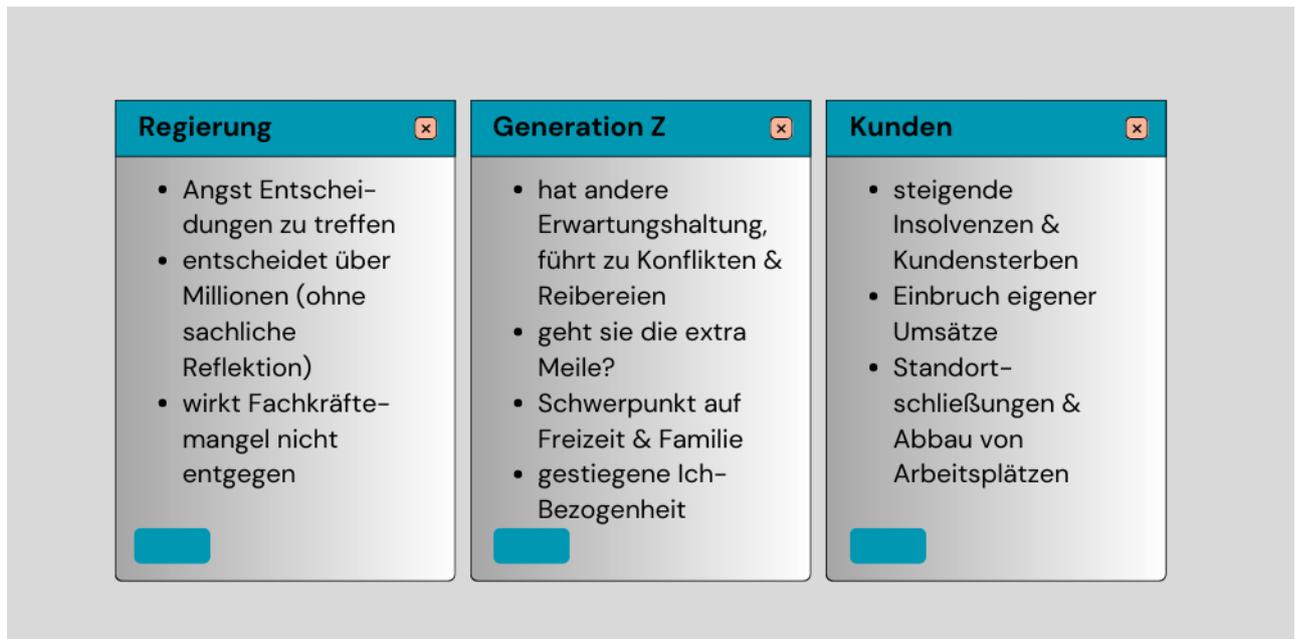


Abb. 1.3 Sorgenvoll Entwicklungen seitens der Führungskräfte (eigene Darstellung)

1.4. Themen, der schlaflosen Nächte

Auch in diesem Jahr stellten wir die Interviewfrage, was unsere befragten Führungskräfte nachts nicht schlafen lässt. Erfreulicherweise antwortete die Hälfte der befragten Manager, dass sie gut schlafen können (I1; I6; I7; I8), bzw. Dinge, die sie im Geschäft berühren nicht mit

nach Hause nehmen (I4) und sie eine gute Work-Life Balance haben, was die Interviewpartner gut abschalten lässt (I12).

„Das ein oder andere Thema nimmt man mal mit.“ (I12) So etwa, „wenn man das Gefühl hat, man steht als Führungskraft alleine da.“ (I10) Oder, dass die *Generation Z* die *Rente* der Manager verdienen soll (I5). Sorgen kommen deshalb auf, weil diese Generation *große Erwartungen* an die Arbeitswelt hat, sofern sie aber selbst *gefordert* wird, *schnell sensibel* und *nicht belastungsfähig* reagiert (I5).

Insgesamt sind die Themen im Gegensatz zur letzten Durchführung unserer Studie also geschrumpft und die beiden oben genannten Zitate beziehen sich auf zwei einzelne, subjektiv empfundene Aussagen zweier Interviewpartner. Im letzten Jahr verfolgten einige Führungskräfte gleiche Themen in den Schlaf, wie die „Nachrichten & Gesamtwirtschaftliche Großwetterlage“ oder die „pandemiebedingte Handlungsunfähigkeit“. Diese Überschneidung war in dem aktuellen Studiengangdurchgang nicht feststellbar.

1.5. Strategiekonforme Herausforderungen

Bei dieser Interviewfragen geht es darum, ob die oben genannten Herausforderungen in der Unternehmensstrategie aufgegriffen und für diese eine Handlungsorientierung geschaffen wird.

Die Mehrheit der Unternehmen unserer interviewten Führungskräfte besitzen eine ausformulierte Strategie (I4; I5; I8; I9; I10; I11; I12; I13). Dieses Aufgabengebiet ist „ganz klar Thema des Vorstandes“ (I1) bzw. der Geschäftsführung. Es geht darum eine *Gesamtstrategie für das Unternehmen* mit *ausformulierten Zielen*, *daraus abgeleiteten Projekten* und für die einzelnen *Bereiche* jeweils eigene *Teilstrategien* zu entwickeln und diese *durchzuorganisieren*. Somit weiß die Belegschaft, „wo die Reise grundsätzlich hingehen soll“. Zusätzlich wird dies häufig in *Jahresziele und Ergebnisse*, die *geliefert werden müssen*, *heruntergebrochen*. Somit bieten sie für jeden einzelnen Orientierung und stellen den Beitrag zur Strategieerfüllung dar. (I10) Manche Strategie bietet, *trotz der Unsicherheiten im nächsten Jahr*, eine *klare Planung* wie ein *stabiles Geschäftsmodell* aussehen soll (I8), die *Erträge* hierfür *auf mehrere Standbeine verteilt* werden können (I9) und *das weitere Wachstum gestaltet* werden muss (I8).

Die Strategie dient der Fokussierung auf unternehmensspezifische Themen. Eine befragte Personalleiterin nannte die Themen *Kundenbeziehungen, Kundenorientierung, Verantwortung und Zusammenarbeit* (I5). Ein anderes Unternehmen möchte in seiner Branche *Technologie- und Innovationsführer* werden, die Unternehmensstrategie soll *dies den Mitarbeitern* entsprechend *vermitteln und näherbringen* (I13).

Bei zwei befragten Organisationen thematisiert die Strategie das *interne Changemanagement* (I11; 12), woraus sich *verschiedene Maßnahmenblöcke* und eine *Restrukturierung* bzw. *Anpassung der Organisation* ergeben (I12). So *entwickelt* sich ein Unternehmen von einem *Komponentenlieferanten zu einem Systemanbieter*. Die größte Herausforderung im Rahmen dieser Transformation ist es, die ganze Belegschaft mitzunehmen, um die beste Organisationsstruktur zu erstellen, die es bedarf, um die Zukunft zu meistern. Die Herausforderung besteht darin, langjährige Mitarbeiter mit einer Zugehörigkeit von 10-25 Jahren für ihren bisherigen Erfolg zu danken, ihnen allerdings auch verständlich zu machen „Das, was ihr in der Vergangenheit gemacht habt, das war erfolgreich, aber das wird so in Zukunft nicht mehr funktionieren.“ (I12) Und deshalb neue Mitarbeiter mit neuen Ressourcen und Know-how an Bord zu holen und die Belegschaft zusammen zu führen (I12).

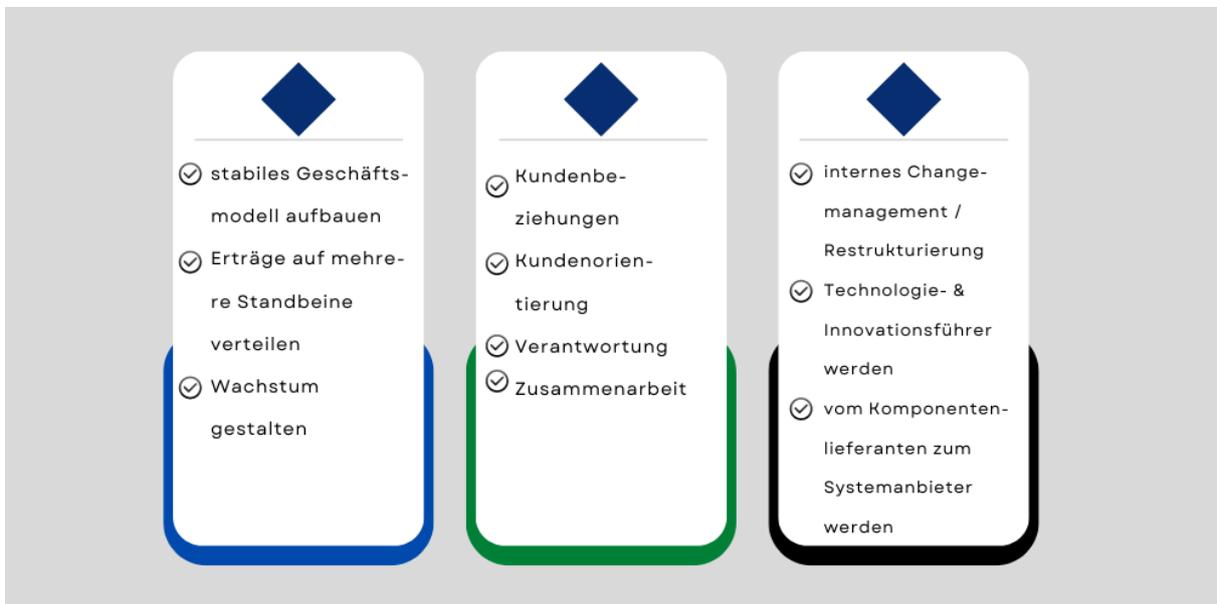


Abb.1.5: Strategiekonforme Herausforderungen (eigene Darstellung)

1.6. Herausforderungen, die nicht in der Strategie aufgegriffen werden

Die nächste Frage thematisiert Herausforderungen, die in der Strategie nicht abgedeckt werden. Somit gibt es keine transparenten Handlungsempfehlungen oder Orientierungen bei diesen Aspekten und es bleibt jeder Führungskraft ein Stück weit selbst überlassen, ob und wie viel Bedeutung sie diesen Themen zuschreibt.

Eine Personalleiterin beschreibt die Unternehmensstrategie als *gewisse Wolke im Kopf* des Geschäftsführers, die *in Form von sehr viel Fließtext in das Unternehmenshandbuch aufgeschrieben* wurde. Allerdings *hilft sie den Mitarbeitern häufig nicht*, da an diese niedergeschriebenen Worte wenig operativ umsetzbare *Maßnahmen* geknüpft sind und die *Strategie somit nicht wirksam* ist. (I5) Um Strategien umsetzen zu können, *sollten Ziele noch smarter* und somit *messbarer werden* (I10).

Eine Geschäftsführerin möchte eine *Marketingstrategie entwickeln* (I9). „Auch das Thema Neukundenakquise ist ein großes Thema“ (I6). Hier sieht ein Unternehmen *Möglichkeiten* (bspw. durch *Netzwerke, Präsenz zeigen, persönliche Kontakte*, usw.), die es weiter *auszubauen* gilt (I9).

Im Gegensatz dazu sieht ein Abteilungsleiter die firmeninternen *Strukturen und Prozesse* kritisch, da es *ab dem Vorstand 4 Führungsebenen gibt*, was in den Augen der Führungskraft *zu viel* ist, da es *unheimlich bürokratisch* ist und es *keine kurzen Wege* gibt. Darunter leidet in seinen Augen zudem die *Kommunikationskultur*. (I3) Bürokratischen Hürden begegnet ein weiterer Abteilungsleiter: „Wenn man als Führungskraft noch nicht mal ohne Genehmigung des Vorstandes [etwas] durchsetzen kann, dann stimmt was nicht“ (I13). Zudem sieht er *das Problem, dass diejenigen, die die Strategie vorgeben, sie selbst nicht leben* würden (I13).

Ein Geschäftsführer beobachtet einen *Switch von klassischer Technik und Fachaufgaben hin zu digitalen Arbeitsmethoden* und einem grundsätzlichen *IT-Verständnis*. Damit einher geht die Frage, *welche technischen Voraussetzungen es gibt* und *welche Fähigkeiten in Zukunft* notwendig sein werden. Dies müsste seiner Meinung nach *strategisch besser eingebettet* und *mit einem Programm untermauert werden*. (I7) Zudem kommt es *nicht mehr unbedingt auf die Hardskills, sondern auf Softskills* an, was manch eine *Branche vor große Herausforderungen*

stellt. Diese sollten mehr *in den Mittelpunkt* gerückt und durch *Learning & Development* vermittelt und aufgebaut werden. (I2)

Zu den besagten Softskills gehört zudem die Fähigkeit *remote zusammen zu arbeiten*, wenn die Belegschaft (*noch nicht*) *ins Büro* zurückgekehrt ist (I9). Zudem sollten die *Werte und Wertvorstellungen über das Arbeitsleben eines Mitarbeiters* mit denen des *Unternehmens zusammenpassen* (I2).

Darüber hinaus sieht der befragte Standortleiter die Notwendigkeit sich *anders zu positionieren*, was *strategisch nicht* abgebildet wird, da man versucht am bisherigen *Geschäftskonzept festzuhalten* (I2). Ein Abteilungsleiter aus unserem Panel beobachtet in seinem Unternehmen sehr Ähnliches und „weiß nicht, ob man [...] auf diese Marktveränderungen immer [...] die richtige Antwort hat.“ (I4) Des Weiteren äußert er den Wunsch nach einer *leistungsorientierten Mitarbeiterförderung*, die nicht zwingend nach dem *Gießkannenprinzip entwickelt* (I4).

Eine Teamleiterin sieht die *Frauenfrage* in Ihrer Unternehmensstrategie als „ein bisschen Nebelleuchten zünden, aber mehr auch nicht“ an, da diese Thematik in ihren Augen *sehr plakativ* und *wenig nachhaltig* als *Farce* formuliert ist. Gleichzeitig merkt sie kritisch an, dass dies *ein gesamtgesellschaftliches Problem* ist, bei dem *das Unternehmen nicht allein* [für Lösungen] *zuständig ist* und sich bei diesem Thema *grundsätzlich etwas ändern* muss. (I1)



Abb. 1.6: Relevante Themen, die bisher nicht in der Unternehmensstrategie abgebildet sind (eigene Darstellung)

2. Weiterbildungsbedarf

Besonders spannend für uns Management Solution Partner ist dieser Interviewblock, da unser inhaltlicher Fokus auf Managementseminare und Führungskräfteausbildung ausgerichtet ist.

Die Themen „wichtige und herausragende Weiterbildungsinhalte“ wurden beleuchtet. Daran schloss sich die Frage an, in welchen Seminaren, bzw. Weiterbildungsformaten die Führungskräfte am meisten mitgenommen haben. Es wurde Auskunft darüber gegeben, welche Weiterbildungen die Führungskräfte selbst jüngst besuchten und zu welchen Themen sie ihre Mitarbeiter fortbilden ließen. Darüber hinaus wurde der Blick in die Zukunft gerichtet, als es um die Planung der kommenden Weiterbildungen für die Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter ging.

Des Weiteren sind für uns die Weiterbildungsthemen und -wünsche der Führungskräfte aufschlussreich, die bisher von keiner Fortbildung abgedeckt werden konnten.

Die Literaturempfehlungen unserer befragten Manager schließt diesen Frageblock ab.

2.1. Wichtige & Herausragende Weiterbildungsinhalte

Die ein oder andere befragte Führungskraft erinnert sich an „vieles aus dem Studium“ (I2), darin wurden die *Grundlagen* (bspw. *General Management*) *gelegt* (I11).

Ein Geschäftsbereichsleiter hat sich in einem *Managementseminar*, welches *einjährig* und *berufsbegleitend* war, weitergebildet. Hierbei wurde der *Austausch mit den Kollegen vor Ort* und die *methodische Diskussion* über aktuelle *Probleme* und *Herausforderungen* als *deutlicher Mehrwert* neben den *klassischen Lehrinhalten* und als *sehr wertvoll* empfunden. (I7)

Ebenfalls *einjährig* dauerte die Weiterbildung *New Work Master Skills* eines interviewten Standortleiters, in der es *um die neue Arbeitswelt in Gänze geht*. Dieses Format *teilte sich in drei Bereiche auf*: „*Better We*“, „*Better Be*“ und „*Better Society*“. Thematisiert wurden u.a. die *eigenen Wertvorstellungen* und *wie man besser in der neuen Arbeitswelt mit verschiedenen Ansätzen führen kann*. Hierbei lag der Fokus darauf, dass *Arbeit stärkend und nicht Kräfte raubend* sei. Die Führungskraft fand es *inspirierend*, was alles möglich ist und „*wie es sein kann*“ (I2).

Zu den herausragenden Weiterbildungen bei den Interviewpartnern zählen zudem eine *Mediationsausbildung* (I1), eine *Ausbildung zum Business Coach* (I4) oder die *DiSG-Zertifizierung* als *Kompass* im Umgang mit verschiedenen *Menschen und Situationen* (I8). Diese Inhalte wurden ebenfalls bereits in der letzten Studiendurchführung als wichtige Weiterbildungsinhalte genannt.

Die *Lehre von Malik* ist für Manager immer noch *aktuell* (I2) und die Erkenntnis, dass *Management ein Handwerk mit Aufgaben und Werkzeugen* ist, war für eine Führungskraft nach *35 Jahren Arbeitsleben die prägendste Erkenntnis*. Dieser Abteilungsleiter hatte sich die Grundlagen in der *Praxis* erarbeitet, *den Schalter hat es allerdings umgelegt*, als die entsprechenden theoretischen Grundlagen im Rahmen eines Inhouse- Führungskräfte-seminars vermittelt wurden und beides *zusammenpasste*: „Wenn ich das konsequent umsetze, dann gibt es ein positives Ergebnis“ (I2)

Darüber hinaus wurden folgende Themenfelder als wichtig bzw. *stark prägend* eingestuft: *Innovationsmanagement*; *Changemanagement*; *Managementpraktiken* (I11); *Richtiges Führen*; *Kommunikation* gegenüber *Mitarbeitern, Kunden und Vorgesetzten* (I13) sowie *Zeitmanagement* und das *Reflektieren, wie man sich strukturiert, was Zeit klaut* und sich *gerade in Zeiten von Homeoffice und Videocalls* seine eigenen *Zeitfenster schafft* (I13).



Abb. 2.1 Wichtige und herausragende Weiterbildungsinhalte (eigene Darstellung)

2.2. Nachhaltig wirksame Weiterbildungsinhalte

Grundsätzlich wollten wir bei dieser Frage wissen, welche Weiterbildungsinhalte die Führungskräfte in ihrer bisherigen Praxis am meisten geprägt haben. Dieses Mal waren die Antworten spannend, da die Hälfte der Interviewpartner vorrangig Weiterbildungsformate, statt -inhalte schilderte (I5; I6; I7; I10; I11; I12). Allerdings wurden bereits im letzten Studiendurchgang vorrangig Situation oder berufliche Stationen genannt, bei denen nachhaltig wirksame Weiterbildungsinhalte erworben wurden.

„Am prägendsten war die Veranstaltung mit euch [Management Solution Partner]! [...] in meiner neuen Funktion habe ich den Programminhalt nach eurem Schema 1:1 angewandt und sofort die Wirksamkeit festgestellt.“ (I3)

Neben (*berufsbegleitenden*) Studiengängen hat eine Geschäftsführerin *Seminare* belegt, aus denen sie *viele Impulse* mitnehmen konnte (I6). Ebenso ein Abteilungsleiter, der *aus jedem Seminar oder Veranstaltung etwas mitnahm* (I3).

Zwei Interviewpartner nannten *interne Führungskräfteprogramme* (I11) für *Young Professionals* (I12). Hierbei wurde der Aufbau eines *großen Netzwerkes* (I11) sowie der *gegenseitige Austausch mit den Kollegen zu eigenen Themen* (I11; I12), *Best Practices, Lessons Learned und Erfahrungswerten* (I12) als prägend beschrieben. Bei einem Programm bekamen die Teilnehmer das *Werkzeug* mit einer *Mischung aus Theorie und Praxis* vermittelt (I12). Eine Personalleiterin ist *kein Freund von klassischen Weiterbildungsveranstaltungen* und klassischen *Schulungen*, sondern profitiert von *Workshops, den Kontakt zu Beratern* und einem *tiefen Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten* (I5).

Durch „Praxis, Versuch und Irrtum“ (I7) lernte ein Geschäftsbereichsleiter am meisten. Häufig war dies der Fall, wenn er in Projekte „mehr oder weniger reingerutscht“ ist oder *Aufgaben erhält*, bei denen er *noch nicht genau wusste, wie er sie angeht und umsetzte*: „Also ein ganz klassisches Management by objektives Thema: Wir haben ein Ziel, schau wie du es hinkommst und Fehler sind nicht schlimm. Dadurch lernst du einfach nur.“ (I7) Dies war für ihn der *größte Grundstock* in seiner Weiterbildung gewesen (I7).

Interessant ist die Aussage von einer befragten Teamleiterin, bei der Weiterbildungen immer an die Person geknüpft ist, die das Wissen *spannend* vermittelt hat, *sodass es automatisch hängen blieb*. (I1)

Bei den Inhalten wurde als nachhaltig prägend *das DiSG-Modell* (I8; I9) genannt. Zum einen bildete es den Schwerpunkt in einer Veranstaltung, wie *Menschen in Veränderungsprozessen begleitet* werden können. *Welche Verhaltensweisen zeigen die Mitarbeiter und wie kann die Führungskraft auf diese adäquat reagieren, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen* und durch den Change zu führen.

Ein Geschäftsführer bezeichnet das Führungsmodell von *DiSG (Work of Leaders)*, welches im Buch *Leadership Challenge* ausführlich beschrieben wird als *seine Leitplanken, in denen er sich als Führungskraft bewegt*. Dieses Modell teilt sich in drei Kategorien auf: Die Führungskräfte *müssen eine Vision haben, die Mitarbeiter zu den gemeinsamen Zielen committen* und in der Umsetzung *dranbleiben*. *Vieles dieser Bereiche findet sich im agilen Management wieder*. (I8)

Für eine Geschäftsführerin war eine Veranstaltung zum Thema *Rechte und Pflichten der Geschäftsführung* ein *grundlegender Baustein*, da hierbei die Rahmenbedingungen abgesteckt wurden: *Wofür haftet man als Geschäftsführer; Welche Pflichten gibt es; Was macht ein gutes Risikomanagement aus?* (I9)

FORMATE	WERKZEUGE, UM INHALTE ZU VERANKERN
<ul style="list-style-type: none"> • berufsbegleitendes Studium • Seminare • internes FK-Programm • tiefer Erfahrungsaustausch • Kontakt zu Beratern • Praxis, Versuch & Irrtum • eigenverantwortliche Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines großen Netzwerkes • Austausch mit Kollegen • Best Practice, Lessons Learned & Erfahrungswerte • Mischung aus Theorie und Praxis

Abb. 2.2 Vermittlung nachhaltig wirksamer Weiterbildungsinhalte (eigene Darstellung)

2.3. Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte

Bei dieser Durchführung unserer Studie haben fast die Hälfte der Führungskräfte keine Weiterbildung wahrgenommen (I1) bzw. diese Frage im Rahmen des Interviews nicht explizit beantwortet (I2; I4; I7; I8).

Auf der anderen Seite berichtet eine Teamleiterin, dass in ihrem *Konzern über verschiedenste Lernplattformen rein digital alles Mögliche* und sehr viel fachspezifisches neben den *persönlichen Weiterbildungsprogrammen* für die Mitarbeiter angeboten wird (I11).

In diesem Unternehmen gibt es ein *spezifisches Führungskräfteprogramm*, welches sich an *Mitarbeiter mit einer fachlichen, aber keiner disziplinarischen Führung* richtet (I3), häufig sind dies auch Weiterbildungen für *Projektleitungen* (I9). „Rechte & Pflichten der Geschäftsführung“ (I9), wurde von einer neu in die Rolle beförderten Führungskraft besucht. In einem befragten Unternehmen gibt es das sogenannte *Basislager*. Im Rahmen dieser Veranstaltung werden die *Unternehmensziele an die unterschiedlichen Führungskräfteebenen weitergegeben* (I13).

Rund ein Viertel unserer befragten Führungskräfte bildete sich in den Trendthemen digitales/Social Media Marketing (I6; I12) und agile Transformation (I6; I9) weiter. Beim zweiten Themenbereich bilden die *agilen Methoden* und *Scrum* (I5) einen Schwerpunkt. Bei *Social Media* geht es vorrangig um die Themen *Facebook, Instagram, Google Advertising, SEO/SEA* und *Media Planung*, also wie entwickeln sich die *klassischen und digitalen Medien* weiter und lassen sich idealerweise kombinieren (I12). Hierbei spielt zunehmend *KI* [künstliche Intelligenz] (I12) eine wichtige Rolle, welche als Weiterbildungsthema in diesem Jahr zum ersten Mal genannt wurde.

Neben diesen Trendthemen wurde *Englisch* als Weiterbildung genannt, da dies im *Daily Business* des interviewten Bereichsleiters *nur minimal* notwendig sei, allerdings *eine wichtige Voraussetzung und Pflicht für weitere Karriereschritte* ist (I12).

Eine Geschäftsführerin absolvierte ein *Train-the-Trainer als Auffrischung* (I6).

Um gesund in die Führungsrolle zu wachsen und in Zeiten großer *Unsicherheit* nutzt eine junge Geschäftsführerin regelmäßige *Coachingsitzungen*. In diesen bespricht sie mit ihrem Coach vor allem, *was sie grundlegend für eine Führungskraft ist und wie sie [gerade in jungen Jahren] sicher auftreten kann* (I10).

In den vorherigen Abschnitten wurde viel über die neuen Softskills berichtet, die u.a. in Weiterbildungen zu den Themen *DiSG & Veränderungsprozesse* (I9), *Planspiele und kollegiale Gesprächsführung* (I3) trainiert werden.

Als Weiterbildung on the job hat sich ein Abteilungsleiter auf die *Teamregeln im Führungskreis* fokussiert. Hierbei hat man sich auf *zwei Regeln* (u.a. *Thema Kommunikation*) geeinigt, die explizit und nachhaltig *umgesetzt* werden sollen (I3).

Eine Teamleiterin macht *produktnahe Kurse* (I11) und ein weiterer Interviewpartner setzt auf Fortbildungen „über den Tellerrand hinaus“. Diese helfen beim *Analysieren, was grundlegend politisch, ökonomisch und rechtlich wichtig ist*, wenn Führungskräfte ihre Entscheidungen treffen (I10).

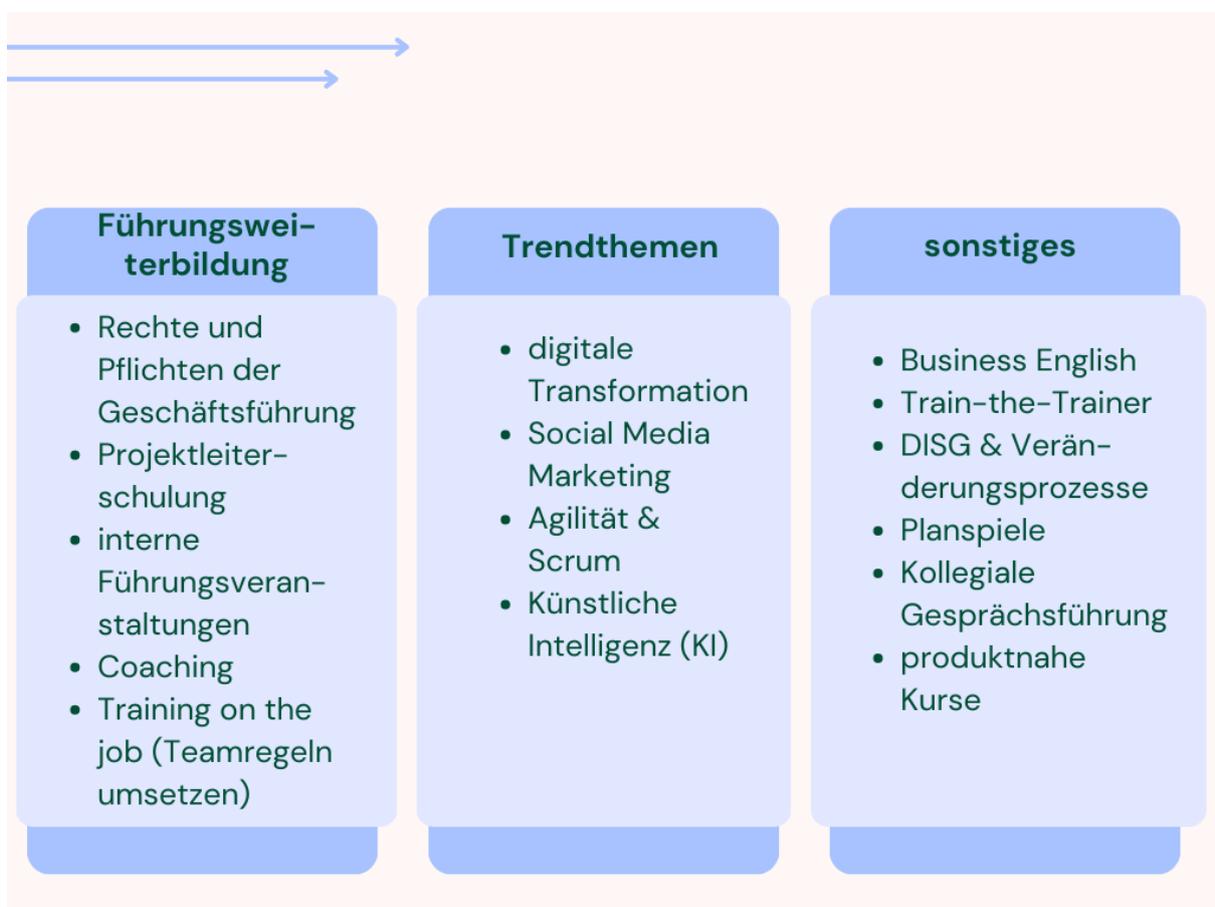


Abb. 2.3 Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte (eigene Darstellung)

2.4. Absolvierte Weiterbildungen der Mitarbeiter

Hinsichtlich der Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter äußerten sich dreiviertel der befragten Führungskräfte (I1; I2; I3; I4; I5; I7; I8; I9; I12; I13).

Grundsätzlich sind die Führungskräfte hinsichtlich der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sehr offen: „Wenn die Mitarbeiter Fortbildungen machen wollen, dann bin ich die Letzte, die da Nein sagt.“ (I9) Größere Firmen und Konzerne haben *eigene E-Learning Plattformen* (I1), auf denen die *Mitarbeiter online Mikroschulungen mit kleinen Zeitfenstern* (I13) ganz individuell und ohne vorherige Genehmigung des Vorgesetzten absolvieren können. Davon bekommen die Führungskräfte *häufig gar nichts mit* (I1), weisen allerdings im Rahmen der *Mitarbeitergespräche* regelmäßig auf diese Art der Weiterbildung *hin* (I13).

Die Führungskräfte entwickeln die Mitarbeiter nicht nach dem Gießkannenprinzip, wonach jeder Mitarbeiter die gleichen Schulungen bekommt. Vielmehr gehen sie mit den Mitarbeitern in den Dialog, sprechen über die *Rolle, die ausgefüllt* werden soll und welche *Kompetenzlücken* aktuell bestehen oder *welches Wissen aufgefrischt* werden muss und welche spezifische Weiterbildung zu diesem Ziel führt (I12). So gibt es beispielsweise *Betriebsratsweiterbildungen für Betriebsräte, Social Media Vermarktung für die Öffentlichkeitsarbeit* oder Seminare zu *Neuerungen bei der Lohnsteuer für die Personalbuchhaltung* (I9). Oftmals werden solche fachspezifischen *Tagesseminare* auch besucht, damit die Mitarbeiter *auf dem aktuellen Stand bleiben* (I4).

Manch ein Unternehmen hat gar eine *eigene PE-Akademie* oder ein *eigenes Schulungszentrum am Hauptstandort*, wo die Mitarbeiter vor Ort *Seminare besuchen* und ihr Netzwerk zum Headquarter ausbauen können (I13).

Bei den fachlichen Weiterbildungen wurden analog zu den Weiterbildungsinhalten der Führungskräfte häufig IT-Themen genannt, die in diesem Jahr einen Fokus einnehmen. Darunter fallen *Data Security, Social Media Nutzung, Compliance als Auffrischung und Standardschulung* (I1), *Scrum* für den „Continuous Change Gedanken“ (I2) und die

dazugehörigen *agilen Methoden* und *agile Transformation* (I5). Die Belegschaft wird ebenfalls fit für die *neue (KI-)Technologie* gemacht (I8).

Den zweiten erkennbaren Fokus bilden Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich *digitales Marketing & Media Planung* (I12). Ein Unternehmen führt *quartalsweise* ein *Vertriebscoaching* durch, damit der nötige *Fokus* geschärft wird und das Team „dranbleibt“ (I8).

Ein Geschäftsbereichsleiter schickt neue Mitarbeiter zu einem *fachspezifischen Weiterbildungsprogramm* an eine *Hochschule* [Anmerkung: diese nennt man Zertifikatsstudiengänge] (I7).

Teamregeln als „on the Job“-Maßnahme können nicht nur im Führungskreis, sondern auch *im eigenen Team* umgesetzt werden. Dies hat der oben zitierte Abteilungsleiter konsequenterweise getan und mit seinem neuen Team ein *drei-tägiges Meeting* hierzu gemacht. Dies möchte er zukünftig *weiterführen*, da die Weiterentwicklung im Team ein *stetiger Prozess* ist und die Erkenntnisse aus der kontinuierlich stattfindenden *Mitarbeiterbefragung* herangezogen werden (I3).

Auch *Weiterbildungen zu neuen Lernformaten* und zum *Thema Resilienz* sowie *runde Tische* als Erfahrungsaustausch zu *allen möglichen Themen* wurden genannt (I9).

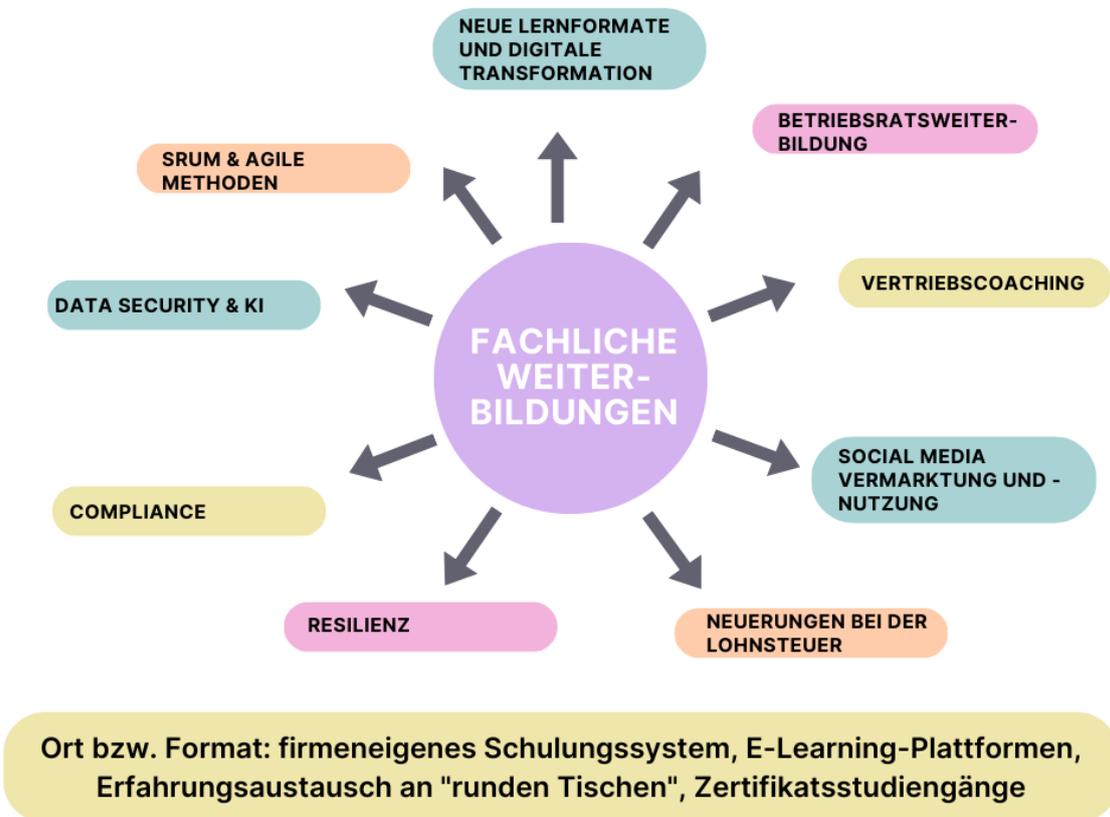


Abb. 2.4 Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte (eigene Darstellung)

2.5. Führungskräfte-Weiterbildungen in Planung

Die Hälfte der befragten Führungskräfte hat bisher keine Pläne in Richtung Weiterbildung. Bei einem Unternehmen gibt es *seit 2014 keine Weiterbildungen für Führungskräfte* (I3). Ein Abteilungsleiter findet im *zentral angebotenen Schulungskatalog* seines Unternehmens oder bei der firmeninternen *Akademie* kein Angebot, was ihn als *etablierte Führungskraft* anspricht (I4).

Eine Teamleiterin ist aktuell auf der Suche nach einem *extern angebotenen Managementkurs*, um mit *Senior Management Kollegen* aus anderen *High Cost Countries* neuen *Input* zu bekommen, „um effizient und effektiv das Beste herausholen zu können“ (I11). Zudem möchte sie an *einem Coaching- und Mentoringprogramm* innerhalb des Unternehmens teilnehmen. (I11) Diesem Thema möchte sich auch ein Standortleiter nähern, da er es spannend findet *die Fragetechniken zu kennen* (I2).

Ein weiterer Fortbildungswunsch im Softskill-Bereich ist u.a. ein *Verhandlungstraining*, um sich im Rahmen dessen mit dem *Ansatz der verschiedenen Hüte zu beschäftigen*. Dieser Interviewpartner hat sich mit diesem *Thema* bereits mehrfach *beschäftigt*, *nimmt* sich aber gerne *Themen an*, bei denen er *glaubt* schon alles zu *kennen*, aber feststellt, dass er immer wieder was Neues dazu lernt (I10).

Eine Personalleiterin möchte sich *mit Persönlichkeitstypologien beschäftigen*, um verschiedene *Arten von Menschen* innerhalb eines *Teams zu unterstützen* und gemeinsam zum *Ziel* zu bringen (I5).

Die junge Geschäftsführerin möchte eine *betriebswirtschaftliche Auswertung* lesen und die Kennzahlen entsprechend *interpretieren können* und plant hierfür ein entsprechendes Seminar zu besuchen (I9). Während ein Bereichsleiter weiterhin *regelmäßig sein Englisch* auffrischt (I12).

Das Trendthema *digitales Marketing* findet sich auch in den Weiterbildungsplänen der Führungskräfte wieder. Hier geht es vor allem um *Neuerungen bei der digitalen Analyse und Social Media* (I6) sowie *Vertriebsstrategien und E-Commerce* (I12). Auch fachübergreifende Themen, die mit den Megatrends verbunden sind haben die Manager auf dem Radar. So plant eine Geschäftsführerin im Bereich *Digital Leadership* und *neuer Führungskultur* einen Wissensaufbau, den sie für ihre Kunden und *auch für ihre eigene Organisation* nutzen kann (I6).

fachliche Themen	Softskills
Managementkurs Digital Leadership	Coaching und Mentoringprogramm
betriebliche Auswertungen lesen und verstehen	Verhandlungstraining
Business Englisch	Persönlichkeitstypologien
digitales Marketing & Social Media	

Abb. 2.5 Geplante Weiterbildungsmaßnahmen der Führungskräfte (eigene Darstellung)

2.6. Mitarbeiter-Weiterbildungen in Planung

Bereits in der letzten Durchführung der Studie berichteten die Führungskräfte vom individuellen Weiterbildungsbedarf, der häufig im Rahmen der Personalgespräche abgefragt wird und stark eigenverantwortlich erfolgen soll. Aufgrund dessen ist das Spektrum am Weiterbildungsinteresse sehr breit und reicht von Mitarbeitern, *die ihren Job machen und einfach in Ruhe gelassen werden möchten, da sie keine großen Ambitionen haben sich weiterzuentwickeln* (I4). Bis hin zu Mitarbeitern, die mit konkreten Weiterbildungswünschen (z.B. *Softwareschulungen oder Kommunikationsthemen*) zu ihrem Chef kommen und er *alles, was in seiner Macht steht, befürwortet* (I13). Teilweise bekommen Mitarbeiter *als Ziel gesetzt* mindestens *zwei bis drei* kostenlose, unternehmensinterne *Kurse* auf einer *definierten Lernplattform* zu absolvieren. Sie *entscheiden selbst*, welche Kurse sie wählen und wann sie diese durcharbeiten. (I11)

Eine Teamleiterin würde ihre Mitarbeiter gerne im *Softskill* Bereich weiterentwickeln, stößt hierbei in ihrem Team aus Softwareentwicklern allerdings auf Widerstand (I1).

Ein Viertel der befragten Führungskräfte planen praxisorientierte Maßnahmen 'on the job', beispielsweise bei der internen Wissensvermittlung, im Rahmen derer jeweils *ein Mitarbeiter* aus dem Team *alle 14 Tage ein Fachthema aufbereitet, dies aufzeichnet und allen zur Verfügung stellt* (I8).

Ein anderes Unternehmen möchte sich im Zuge der *agilen Transformation* umstrukturieren und *innerhalb des Teams die Verantwortung verteilen*, um so in der *Selbstorganisation* zu wachsen und *besser zusammenarbeiten zu können* (I5).

Um sich innerhalb einer stark wachsenden Mannschaft besser kennen zu lernen setzt der befragte Abteilungsleiter auf *Teamentwicklung* (I3). Zudem ermutigt er *neue* und junge Kollegen zur *Verkaufsbegleitung*. Das bedeutet, dass sich für *ein bis zwei Tage* Tandems zusammenfinden und die *neuen den Mut aufbringen* und sagen „Hey Kollege, lass mich mit dir gehen.“ (I3) [Anmerkung: das sogenannte Shadowing]. So lernen sie direkt in der *Praxis* den *Vertrauensaufbau* und den *Vertrieb beim Kunden* (I3).

Manch ein Unternehmen geht bei der Weiterbildungsplanung seiner Mitarbeiter sehr strukturiert vor. So berichtet eine Teamleiterin, dass es ein *jährliches Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter* gibt. Im *Personalgespräch* werden passende Maßnahmen vereinbart und *nach einem halben Jahr nochmals* nachjustiert (I11). In einem Unternehmen gibt es *eine genaue Planung, sodass jeder Mitarbeiter auf fünf bis sechs Fachschulungstage* pro Jahr kommt (I8). Für die Führungskräfte gibt es im Rahmen des *Coachingansatzes Ansprechpartner, mit denen sie sich austauschen können* (I8). Darüber hinaus wird das *gesamte Team* durch *neu entwickelte, hausinterne Onlinelehrgänge* „durchgeschleust“ (I8).

Eine Geschäftsführerin plant wenig im Voraus, ihre Firma *bildet sich allerdings stetig über verschiedene Kanäle weiter* (I6).

Sukzessiv zertifiziert ein Unternehmen seine *Mitarbeiter* weiterhin im *fachspezifischen Weiterbildungsprogramm* an der *Hochschule* (I7).

Als Beispiele an fachlichen Themen im Rahmen der Weiterbildungsplanung wurden genannt:

- Informationssicherheit & Datenschutz (I9)
- Verkaufacoaching fortsetzen (I8)
- Digitale, methodisch-didaktische Lernformate (I9)
- Excelkurs (I11)

- Datenbankmanagementschulungen (I7)
- (App-)Programmierung (I7; I11)
- Lean Six Sigma: Yellow und Green Belt (I11)
- Prioritäten setzen und sich im Arbeitsalltag besser organisieren (I11)

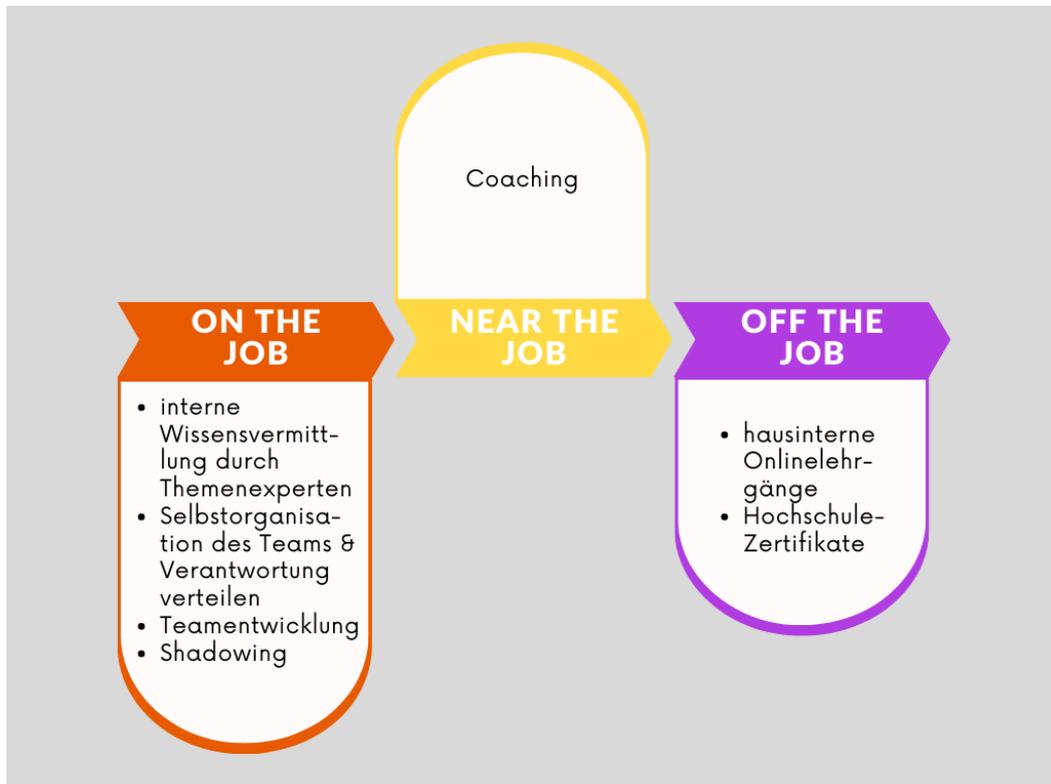


Abb. 2.6 Geplante Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter (eigene Darstellung)

2.7. Weiterbildungswünsche

Wir wollten von unseren befragten Führungskräften wissen, welche Inhalte, Formate, etc. sie sich bei Weiterbildungen wünschen, bisher allerdings noch nicht fündig wurden.

Eine Geschäftsführerin, die mit ihrem Unternehmen selbst im Weiterbildungsbereich tätig ist, sagt: „Es gibt super viele, tolle Angebote, da würde mir jetzt spontan nichts einfallen, was ich noch nicht gesehen habe.“ (I6)

Gleich zwei unserer Interviewteilnehmer wünschen sich eine Weiterbildung hinsichtlich dem *Generationenthema*, wo in ihrer Wahrnehmung noch relativ wenig angeboten wird (I4). Es geht darum ein *Verständnis* unter den Generationen zu schaffen (I13) und *produktiv mit Generationsproblemen* innerhalb der Belegschaft *umzugehen* (I4). Ein Abteilungsleiter

reflektiert sich hierbei gleich selbstkritisch: „Bin ich komplett stehen geblieben oder sind die Leute heute komisch? Das wird so ein Zwischending sein.“ (I13)

Eine Teamleiterin findet zwar *diverse Kurse und Weiterbildungsmöglichkeiten im Automatisierungsbereich*, da sie allerdings *nicht so viele standardisierte Prozesse* hat, kann sie für ihren *Bereich* aktuell wenig *Lösungen* aus den Weiterbildungen mitnehmen und wünscht sich daher einen Überblick, über *Trends*, die *in dieser Thematik kommen* werden und die ihr speziell für ihren Anwendungsfall *weiterhelfen* (I11).

Remote Work ist heute *Standard*. Umso wichtiger, dass es *Programme* gibt, die *ein ganzes Team über mehrere Monate* begleiten und *das virtuelle Set Up mit Leben füllen*, denn *das gelingt* aktuell noch *nicht* (I1).

Ebenfalls einen Workshop mit dem gesamten *Team* wünscht sich ein Standortleiter zum Thema *Veränderungsprozesse in einer Organisation*, um *agil reagieren* zu können (I2). Dazu passt ein *gewünschter Erfahrungsaustausch* unter *Agile Coaches & Leaders* einer Personalleiterin. Sie sucht *Unternehmen*, die entweder *mitten drin* oder die Implementierung dieser Funktionen bereits abgeschlossen haben und *offen über ihre Erfahrungen sprechen* (I5).

Lösungen zu ihren aktuellen speziellen Situationen wünschen sich diese Interviewpartner: Im Rahmen des Coachings oft besprochen, allerdings noch nicht explizit als Weiterbildung gefunden, sucht die neue Führungskraft nach Input, wie sie *sich als weibliche, junge Führungskraft in Gesprächen mit gestandenen Männern*, v.a. Politikern *verhält, um ernstgenommen zu werden* (I9).

Ein Abteilungsleiter fragt sich, wie er *seinen Vorgesetzten dazu* bringen kann, sich gewissen Themen, wie *Struktur schaffen* und einer *verlässlichen Kommunikation* zu widmen (I3). Also ein klassischer Fall der Führung von unten, bzw. Führen des eigenen Chefs.

Das größte Verbesserungspotenzial sieht ein Interviewpartner aus der Schweiz, indem *Beratungsleistung an der obersten Ebene* (bspw. im Vorstand) *ansetzen* und die *Gremiumsmitglieder darin geschult werden, wie wichtig das Zusammenführen und die Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten unter einander ist*. Damit könnte *so viel bewirkt werden!* (I10)

Zusammenarbeit	Agilität	Führung
Team-Spirit bei Remote Work	Automatisierungsmöglichkeiten bei nicht-standardisierten Prozessen	souveränes Auftreten als Nachwuchs-Führungskraft
Generationenkonflikte	Veränderungsprozesse aufrecht erhalten	Führung / Managen des Chefs
	Erfahrungsaustausch unter Agilen Coaches & Leaders	Beratungsleistung für Top Management hinsichtlich Zusammenwirkens & -arbeitens innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten

Abb. 2.7 Weiterbildungswünsche (eigene Darstellung)

2.8. Top Managementbücher der Führungskräfte

Viele Führungskräfte bilden sich nicht nur im Rahmen von Seminaren und Workshops weiter, sondern lesen auch einige Bücher, zu den Themen, mit denen sie sich gerade beschäftigen.

Natürlich sind nicht alle Manager Buchleser, sondern es gibt auch eher „Podcast-Typen“ (I4) oder „Googler“, die Themen online recherchieren und hierfür *kurze Artikel lesen* (I4).

Auch *Skripte aus dem (MBA-)Studium* werden herangezogen, da sich hier *konsolidierte Informationen* aus diversen Büchern finden lassen (I11; s.auch I6).

Gleich zwei Mal wurde 'Reinventing Organizations' von Frederic Laloux empfohlen (I2; I5). Für einen Standortleiter war es ein *Gamechanger hinsichtlich Holokratie* und wie man das Management aufstellt (I2). Der andere Leser empfiehlt das Buch, weil es *neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit* aufzeigt (I5).

Auch Bestseller, wie 'Schnelles Denken, langsames Denken' von Daniel Kahnemann werden gelesen, „um sich bewusst zu machen, wie unsere Denkprozesse funktionieren“ (I5).

Dazu passt 'The Coaching Habit' von Michael Bungay Starnier, der empfiehlt *als Führungskraft den Mitarbeitenden nicht gleich Ratschläge zu präsentieren*, sondern geschickt Fragen zu stellen und so den *eigenen Denkprozess* der Mitarbeiter *anzustoßen* und ihnen eigene *Erfolgserlebnisse* zu ermöglichen, indem *sie selbst auf die Lösung kommen*, ohne dass der Vorgesetzte diese *direkt vorgibt*. (I9)

'Führen, Leisten, Leben', die „Bibel von Malik“ (I3), wie es ein Abteilungsleiter umschreibt, ist sein ständiger Begleiter.

Kurze Geschichten mit Scientific-Background, jedoch immer *in Relation zum privaten oder Unternehmenskontext* liefert Robert Dobelli mit seinen Werken 'Die Kunst des klaren Denkens', 'Die Kunst des klugen Handelns', 'Die Kunst des digitalen Lebens' und 'Die Kunst des guten Lebens' (I1).

Simon Sinek hat in seinem Buch 'Frag immer erst: warum- Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren' *Interviews mit Top-Leuten gemacht* und ihre *Erfolgsfaktoren definiert* (I8).

Ein Erfolgsfaktor von Führungskräften ist die Kommunikation. Weshalb *jede Führungskraft die 'Axiome der Kommunikation'* von Watzlawick für sich lesen und *durchdenken sollte, was diese bedeuten*. Der Tipp-Geber ist sich sicher, dass alleine über dieses Nachdenken bereits eine *Veränderung in der eigenen Führungsrolle* ansetzt. (I10)

Als Führungskraft muss man zudem immer strategisch denken. Unterstützen kann hierbei 'Business Model Generation' von Alexander Osterwalder (I8).

Zur *Orientierung* für angehende Führungskräfte wird 'Einstieg in die Führungsrolle-Praxishandbuch für die ersten 100 Tage' von Helmut Hofbauer und Alois Kauer empfohlen. Der Leser fand vor allem die *Symbolik der Führung* spannend: *Wie richtet eine Führungskraft ihr Büro ein*, wenn das Unternehmen derzeit zum *Sparen* aufgefordert werden muss? (I10).

Zum Schluss sei hier noch 'Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen' von Eckhard König und Fritz Gairing genannt. Dieses Werk *zu lesen, sei schon eine Herausforderung*. Der Leser empfiehlt es, da *das Buch* in seinen Augen *so grundlegend ist* und *sich jeder selbst Gedanken dazu machen kann, wie man es auslegen möchte*. (I10).



Abbildung 2.8: Managementliteratur

3. Kundengewinnung & -bindung: Faktoren einer erfolgreichen Kundenbeziehung

In diesem Themenblock unserer Führungskräftestudie wird ein aktuelles Thema beleuchtet. Während die beiden ersten Fragenblöcke (aktuelle Herausforderungen & Themen; Weiterbildung) über die Auflagen der Studie gleichbleiben, finden sich hier wechselnde, themenbezogene Fragestellungen.

In der ersten Auflage der Studie handelte der dritte Themenblock vom Umgang mit der Pandemie und deren Auswirkungen.

Dieses Jahr liegt der Fokus auf dem Beitrag der Führungskräfte zur erfolgreichen Kundengewinnung und -bindung (KGB).

Hierbei werden zunächst die größten Herausforderungen der Kundengewinnung und -bindung der Führungskräfte aufgegriffen. Spannend zu erfahren war, wie und wo die befragten Unternehmen ihre Neukunden gewinnen.

Welchen Beitrag leisten die Führungskräfte zu einem erfolgreichen und langfristigen Erhalt der Kundenbeziehungen?

Wie ist es um den aktuellen Social Media Auftritt der Führungskräfte bestellt und welche Rolle spielt dieser bei der Kundengewinnung und -bindung?

3.1. Größte Herausforderung bei der Kundengewinnung und -bindung als Führungskraft

Kundengewinnung

Eine der größten Herausforderungen hinsichtlich der Kundengewinnung ist die *schwierige, wirtschaftliche Lage* (I5), in der die Menschen *überlegen*, ob sie Dinge *jetzt oder später kaufen* (I5). Sie *wollen gerade gar nicht investieren*, sondern diese Phase lieber *aussitzen* (I1). „Die Leute gucken gerade aufs Geld und überlegen sich dreimal, ob sie buchen.“ (I9) Gerade Unternehmen, die *im Freizeitsektor unterwegs* sind, befürchten *Kunden zu verlieren, wenn die Kosten zu hoch sind* (I9). Es muss eine gewisse *Notwendigkeit für diese Investition transportiert* werden, sodass sie hierfür dennoch *Geld ausgeben* (I9).

Ein Unternehmen befindet sich in einem *Change Prozess*, welcher aktuell die größte Herausforderung *einer guten Kundenbindung* für die befragte Führungskraft darstellt (I11).

Drei oder vier Auftraggeber (I7) sind häufig zu wenig und so benötigen Unternehmen *mehr Leads*, um *weiter skalieren und wachsen* zu können (I8). Im Sinne des *operativen Managements* bedeutet dies „vorne noch mehr rein und im Prozess bessere Qualität in der Abwicklung, um noch bessere Quoten zu bekommen.“ (I8) Aus diesem Grund arbeitet der Geschäftsführer daran *die Customer Journey noch besser abbilden* zu können. Eine Geschäftsführerin tut sich mit der *richtigen Ansprache* schwer und fragt sich, *wie und wo man die Leute gut erreichen kann*. Schlussendlich ist für sie *schwierig zu fassen, welche Werbemaßnahmen* den erhofften *Erfolg* und damit auch die *Kunden bringen* (I9). *Zeit*, um Kundschaft zu akquirieren ist ebenfalls eine Herausforderung. Das *Team* ist *super motiviert*, es gibt sehr *viele Ideen*, aber es muss darauf geachtet werden, *wie die Kräfte gebündelt* werden. Dabei *muss getestet werden, was funktioniert und was eben nicht*. (I6)

Das *veränderte Kundenverhalten* und *neue heranwachsende Player* in der Bankenbranche machen einem Abteilungsleiter Sorge. Hier gibt es Banken, *die sich auf wenige Themen zu unschlagbaren Preisen spezialisiert* haben. Dazu wurden *ein hervorragendes Marketing* sowie eine gute *Ansprache* der genauen *Zielgruppe*, welche die *Kunden von morgen* unseres befragten Interviewteilnehmers sind, betrieben. (I4)

Kunden werden von Mitarbeitern bedient und so besteht eine Herausforderung darin *neue Mitarbeiter zu gewinnen* und *diese zu halten*. Denn die Führungskraft schildert für ihren Fall, dass zunächst Mitarbeiter rekrutiert werden. Diese *gewinnen Vertriebspartner*, welche wiederum zu *Kunden* führen. (I3).

Ein Unternehmen möchte die *Bekanntheit* der Marke im B2C-Segment erhöhen, um gezielt *Endkunden für die Produkte* zu begeistern. Denn lediglich die *Konsumenten, die sich in der Customer Journey befinden und sich im Moment mit der Thematik beschäftigen, kommen mit dieser Marke in Kontakt*. Genau diese Zielgruppe gilt es frühzeitig bei *der Anschaffung* zu erreichen. (I12)

Kundenbindung

Das eben erwähnte Unternehmen ist *marktführend* und hat im B2B-Bereich eine *Bekanntheit von 95%*. Hier möchte es *mit den bestehenden Kunden noch mehr erreichen* und setzt auf *Cross-Selling* und *wertiges Up-Selling*. (I12)

Wichtig ist zudem das *Thema Beziehungsaufbau*, um *seine Kunden* und deren *Nöte zu kennen*. So können aufgrund der *Beziehung* im Kundenkontakt noch weitere Produkte *verkauft* werden und nicht nur *die Aufträge abgearbeitet* und die Beziehung ansonsten ruhen gelassen werden. Allerdings sehen die *Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt dies nicht als ihre Aufgabe an*. (I5)

Bei der *Kundenbindung* gelten *dieselben Prinzipien, wie bei der Mitarbeiterführung*. So vergleicht dies ein Interviewpartner aus der Schweiz. *Leute haben ein Problem und benötigen Hilfe [genau wie die eigene Führungskraft, die ihre Ziele erreichen möchte], der Profi [Mitarbeiter] hilft durch den Dschungel, wie er dies macht, bleibt ihm überlassen, solange der Kundennutzen im Fokus steht*. (I10)

Gerade im Dienstleistungsbereich sind ein *Ansprechpartner* und das Thema *Zeit sehr wichtig*, um gewisse *Ansprüche an ein Servicelevel* bedienen zu können (I3). Auch im Sinne von *Erwartungsmanagement offen und ehrlich* mit dem Kunden umzugehen, stärkt die Kundenloyalität. Denn *wenn man nicht lieferfähig ist*, macht dies eine Bindung aufgrund des *opportunistischen Kundenverhaltens* schwierig. (I2)



Abb. 3.1: Größte Herausforderung bei der Kundengewinnung und -bindung (eigene Darstellung)

3.2. Wo und wie Neukunden gewonnen werden

Für alle Unternehmen, deren Auftraggeber nicht die öffentliche Hand ist, haben im vorherigen Abschnitt die größten Herausforderungen bei der Kundengewinnung und -bindung geschildert.

Im nächsten Schritt ging es darum zu erfahren, wo und wie Neukunden gewonnen werden.

Manches Unternehmen bietet guten Kundenservice an und setzt auf das Prinzip Hoffnung: *Langjährige Kunden sprechen in ihrem Bekanntenkreis im Idealfall davon, dass sich jemand ihrer Anliegen annimmt und dafür Lösungen findet.* (14).

Andere Unternehmen werden hier bereits aktiver und machen *klassische Akquise* sowie *Kaltakquise* (11; 15). Ein befragtes Unternehmen agiert in einem *Verdrängungsmarkt* und betreibt zu *90% Kaltakquise per Telefon*. Den Erfahrungen eines Standortleiters nach, geht es in dieser Branche *nicht* um das *USP*, sondern um den Vertriebler, der besonders *sympathisch*

war und in Erinnerung geblieben ist. Dieser wird bei Bedarf seitens der Unternehmen kontaktiert. (I2)

Manches Unternehmen hat Vertriebler oder *Sales People*, die aktiv schauen, *welche Firmen in ihrem Bereich tätig* und somit mögliche Kunden sind (I1).

Viele der befragten Unternehmen sind „Multikanal unterwegs“ (I3). Hierbei lassen sich zwei große Trends feststellen: zum einen nutzen sie ihr Netzwerk (I1; I6; I8; I11) und zum anderen setzen sie auf Online-Maßnahmen (I3; I6; I8; I9).

Manches Unternehmen greift auf ein *Netzwerk* zurück, *das über Jahrzehnte entstanden ist* (I8). Haben die Kunden *gute Erfahrungen* gemacht, empfehlen sie das Unternehmen und dessen Leistungen gerne weiter. Hieraus entstehen wiederum *neue wertvolle Kundenkontakte*. (I6)

Grundsätzlich bedeuten Neukunden Wachstum für das Unternehmen. Interessant ist der geschilderte Aspekt eines Interviewpartners, der sich immer fragt, ob der Neukunde das Unternehmen wachsen lässt oder ihn im „alten Business Case“ lässt und abgesehen vom Umsatz, das Unternehmen an einer möglichen Weiterentwicklung behindert. Somit sollte jedes Unternehmen für sich selbst definieren, was Wachstum bedeutet und ob der Kunde für diesen Zweck strategisch relevant ist und auf die Frage einzahlt: *Wo möchte sich das Unternehmen hin entwickeln?* (I10)

Ein Unternehmen spricht die *Nachwuchskunden* auf den gängigsten Social Media Kanälen *Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn und Xing* (I9) an, während eine andere Organisation „jetzt auch mit einer Influencerin“ (I3) zusammen arbeitet. Die Firmen setzen hierbei auf „extrem starke Sichtbarkeit“ (I8) und eine aussagekräftige *digitale Präsenz* (I6).

Allerdings ist die *Evaluierung* der Maßnahmen schwierig, da *bisher noch keine vernünftigen Daten* zur Wirksamkeit *ausgelesen* werden konnten (I9). Aber „so ein Lead, der da generiert wird, ist halt sehr wertvoll in unserer Wahrnehmung.“ (I6)

Weitere Orte der Kundengewinnung sind klassische *Messen* (I1; I3), *Partner Summits* (I1), *Einzelhandel* (I12) oder auch etwas unkonventionell im *Kino*, durch die entsprechende *Werbung* auf der Leinwand (I9). Ein Unternehmen hat sich *Flüchtlinge als Neukunden* (I3) erschlossen, während eine Teamleiterin *interne Kunden durch Neueinstellungen* und *fachübergreifende Projektarbeiten* (I11) gewinnt.

Nach dem „wo“ folgt das „wie“ der Kundengewinnung. Prinzipiell gilt es den *Kunden in der Phase abzuholen, wo er sich tatsächlich mit dem Thema beschäftigt* (I12). Des Weiteren trennt sich die Spreu vom Weizen, wenn es um das *Aufnehmen der Kundenbedürfnisse* geht (I10). Denn manchmal muss nicht zwingend neu akquiriert werden, wenn neue *Tätigkeiten und Leistungsbausteine in Projekte oder für die Auftraggeber* erbracht werden. Somit kommt eine *Portfolioerweiterung* bzw. eine verbreiterte *Leistungserbringung* in Betracht. (I7)

Ein befragter Abteilungsleiter geht *nicht über die vermeintlichen Institutionen* [z.B. HR-Abteilung], sondern wendet sich direkt an die Zielgruppe, *die Bedarfsträger*, da diese *genau wissen, was sie suchen* und *im Zweifel* unternehmensintern alle Hebel in Bewerbung setzen, um *dies zu bekommen*. Gern gesehen ist dies nicht, der offizielle Weg der Beauftragung wird so zur Nebensache. (I2)

Andere Unternehmen folgen dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ (auf Social Media). So hat ein Unternehmen einen *Blog, den es auf der Website veröffentlicht* und die Artikel in den *sozialen Medien teilt*. So werden potenzielle *Kunden auf das Unternehmen aufmerksam, googlen* nach aktuellen Trends, stoßen dabei *immer wieder auf die Blogbeiträge des Unternehmens* und *kommen schließlich ins Verkaufsgespräch*. (I5)

Neukunden zu gewinnen ist ein *langfristiges Thema*. Zunächst geht es darum *Awareness zu schaffen* und potenziellen Kunden zu zeigen, *dass es das Unternehmen überhaupt gibt*. Im zweiten Schritt sollte über eine *Content Marketing Strategie* das *Vertrauen aufgebaut* und beispielsweise durch *Newsletter* die *Wahrnehmung* bei der (potentiellen) *Kundschaft aufrechterhalten werden*. Auch wenn dieser Kunde zunächst noch *nicht bucht, sondern das Unternehmen zuerst kennen lernt*, ergibt sich hieraus bereits ein *Potenzial* für die *Weiterempfehlung* in sein Netzwerk. (I6)

WO	WIE
z.B. Kinowerbung	klassische Akquise
per Telefon	Kaltakquise
	Sales People / Vertriebler
Netzwerke (über Jahre aufgebaut)	Weiterempfehlung zufriedener Kunden
Social Media	Zusammenarbeit mit Influencern
(facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Xing)	digitale Präsenz
Blogartikel & Google	Artikel zu aktuellen Themen verfassen

ERFOLGSFAKTOREN

1. Awareness schaffen, dass es das Unternehmen überhaupt gibt
2. über Content Marketing Vertrauen schaffen
3. Aufnehmen der Kundenbedürfnisse
4. direkter Kontakt zu Bedarfsträgern
5. Portfolioerweiterung / verbreiterte Leistungserbringung

Abb. 3.2 Wo und wie werden Neukunden gewonnen (eigene Darstellung)

3.3. Beitrag der Führungskräfte zu einer erfolgreichen und langfristigen Kundenbeziehung

Im Grunde geht es um die Frage: „Was mache ich mit Kunden, damit sie das Gefühl haben, das nächste Mal hier wieder eine [gute] Leistung zu bekommen?“ (I10).

Das Unternehmen muss also *einen guten Kundenservice bieten* (I4) und auch die Führungskräfte sollten den *Servicegedanken leben; sympathisch, nett und proaktiv sein* sowie *einen Partner oder Kunden nicht drei Tage auf eine Antwort warten lassen*, sondern manches auch schnell „mal über den kleinen Dienstweg“ machen (1).

Bei der Kundenbeziehung spielt sich „alles auf der menschlichen Ebene“ (I4) ab. Es geht um *persönliche Beziehungen, bisherige Projektumsetzungen* (I7), *vieles geht über Wertschätzung* (I12), um die *Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten* und *Bedingungen zu schaffen*, dass beim jeweiligen Unternehmen die *Leistung eingekauft wird* (I6). Und je besser man den Kunden kennt, je größer das *Verständnis für die andere Seite* ist, umso *besser läuft es* (I11). Und genau

hier kommt der Vertrieb ins Spiel, da muss man „einfach gute Leute haben“ (I2). Denn die Marketingmanager tragen zu einem *regelmäßigen Austausch* zwischen *Kundenkontakt und operativen Einheiten* bei. *Sie spüren und sehen, wenn etwas nicht so gut läuft und greifen frühzeitig ein* (I12).

Zudem *nehmen gute Vertriebler die Kunden an die Hand und wissen, was diese brauchen* (I8). Ein Abteilungsleiter bezeichnet seine Außendienstler als seine „Seismografen da draußen“ (I3). Denn *je mehr Hierarchieebenen* in einem Unternehmen bestehen, *umso mehr kommt an der Spitze lediglich gefiltert an* (I12) „Und dann geht es immer weniger um die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Kunden.“ (I12) Deshalb vertritt ein Abteilungsleiter sein Team, *wenn die Kollegen im Urlaub sind und übernimmt für die Zeit das operative Geschäft*. Es hilft ihm, in den Kernprozessen *drin zu bleiben* und er *merkt zudem, wo es bei den Prozessen hakt*. *Bei großen Kunden ist er von Zeit zu Zeit mit dabei, um dem Kunden die Anerkennung zu geben, „dass höhere Hierarchien mit dabei sind“* (I2). Auch zu *Neukunden geht er gelegentlich mit*, nicht um seine Mitarbeiter zu kontrollieren, sondern um an der Basis zu bleiben und weil es „immer interessant“ (I2) ist.

Eine Teamleitung sieht einen Erfolgsfaktor, wenn jemand *Freude in seinem Beruf hat* und dies authentisch *nach außen transportiert*, sodass der *andere dies auch merkt*. Somit *macht es einfach Spaß miteinander zu arbeiten* (I1). Wie oben beschrieben, werden hohe Anforderungen an diese Mitarbeiter gestellt. Deshalb werden diese auch *stetig weiterentwickelt* (I3).

Ein Personaldienstleistungsunternehmen hat seinen Prozess umgestellt und arbeitet *kandidatenzentriert*. *Nicht der Kundenbedarf ist Startpunkt des Verkaufsprozesses*, sondern der *gute Kandidat*, der vermittelt wird. Dieses Konzept wird vom Unternehmen als *zukunftsfähiger* angesehen, denn „der, der den Kandidaten hat, wird gewinnen“ (I2).

Somit muss *kein Salesaufwand betrieben werden*, wenn eine *gut gepflegte Kundendatenbank* vorhanden ist und man *weiß, was gesucht wird*. Somit startet der Prozess, wenn ein *guter Kandidat* verfügbar ist und dieser wird *an die Kundendatenbank geschickt*. (I2).

Ein anderes Unternehmen präsentiert *den aktuellen Stand der Technik* in seiner Branche und *zeigt, was noch möglich ist* (I5).

Dem *Auftraggeber Innovationskraft mitgeben* und *Netzwerke im Arbeitskontext aufzubauen*, sodass *alle voneinander wissen und auch partizipieren* können, ist die Strategie eines Geschäftsbereichsleiters. Er schaut auf *logisch verknüpfte Zuständigkeiten*, die in *diesem*

Projekt offiziell so nicht herrschen, arbeitstechnisch aber sehr viel Sinn machen und die Zusammenarbeit erleichtern (I7).

Kommen wir nun zur Eingangsfrage zurück, was Führungskräfte zu einer Kundenbeziehung beitragen können. Im Rahmen des Seminargeschäfts sind es meist *Führungskräfte*, welche die *Kursleitung auswählen und somit zu einer Teilnehmerbindung beitragen (I9).*

Führungskräfte, die keinen unmittelbaren Kundenkontakt haben, tragen in ihrem Bereich indirekt dazu bei (I12), indem sie versuchen hier bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen (I11). Indem sie Teams haben, die miteinander an gleichen Zielen arbeiten und dieselben Prioritäten setzen. Hierbei ist die Schaffung von geeigneten Kommunikationswegen und gezielten Projekten sehr wichtig (I11). Manch eine Führungskraft ohne direkten Kundenkontakt versteht häufig nicht, dass der Kunde am Monatsende das Gehalt bezahlt (I12).

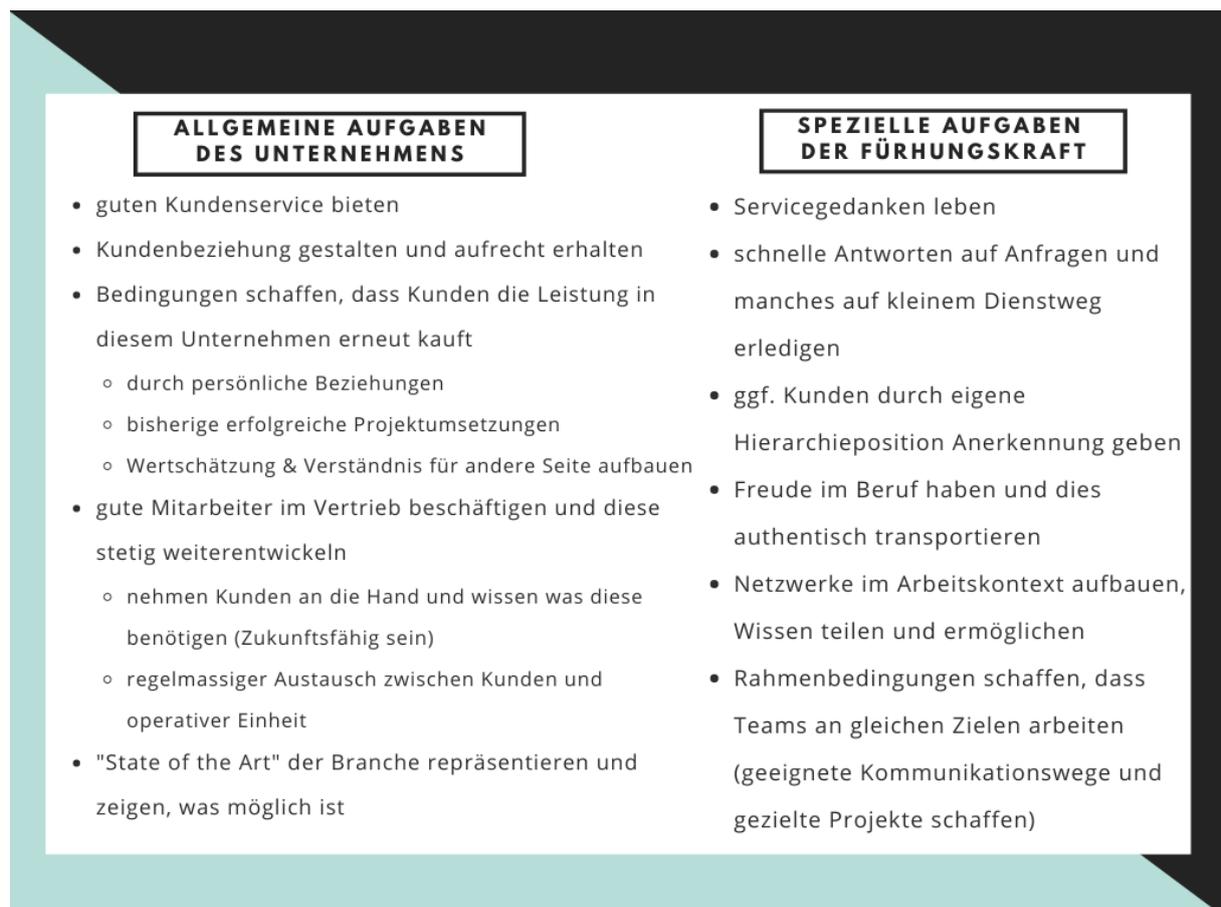


Abb. 3.3 Beitrag der Führungskräfte zu einer erfolgreichen und langfristigen Kundenbeziehung (eigene Darstellung)

3.4. Aktueller Social Media Auftritt der Führungskräfte und welche Rolle er für die Kundengewinnung und -bindung spielt

Die Antworten zu dieser Fragestellung waren breit gefächert: Von „ist sehr wichtig für unsere Marke“ (I8) über „wird auf Stand gehalten“ (I6) bis hin zu „spielt gar keine Rolle bei den Kunden“ (I2; I1) waren alle Nuancen vertreten.

Ein Interviewpartner arbeitet bei einem Unternehmen der öffentlichen Hand. Hierbei spielt der Social Media Auftritt bisher keine Rolle. Es gibt eine *Website*, auf welcher der Unternehmenszweck dargestellt wird („was machen wir, wozu sind wir eigentlich da, warum gibt es das Unternehmen und wie können wir helfen?“ (I10)). Des Weiteren gibt es eine *Service-Seite*, auf der zu *bestimmten Themen Videos hinterlegt* sind, um Interessenten auch *visuelle Eindrücke und nicht nur Text zu geben* (I10). Andere Führungskräfte besitzen private Social Media Accounts (I12; I9), bringen diesen allerdings bewusst nicht mit der Arbeit in Verbindung und sind dort auch *nicht mit dem Business Netzwerk oder Kooperationspartnern vernetzt* (I9).

Darüber hinaus unterscheiden manche Führungskräfte zwischen *privaten Sozialen Medien* und *Business Netzwerken*. Auch hier haben viele einen *Account für berufliche Zwecke* eingerichtet, mit dem sie bereits *aktiv das eigene Unternehmen bewerben* (I9). So berichtet eine Personalleiterin von einem *lebhaften Xing und LinkedIn Profil*, wo sie bereits ein großes *Netzwerk* aufgebaut hat und die (Blog-)Beiträge des Unternehmens *teilt* (I5).

Bei einem Unternehmen wird das *Thema Netzwerk* als *Vorstandsaufgabe* verstanden (I7).

Bei den Interviewpartnern herrscht Einigkeit, dass in Social Media Profilen auf Business Plattformen *ein großer Hebel liegt*. Denn die Inhalte sind *einfacher zu skalieren als ein Telefonanruf* (I2). Ein Geschäftsführer stellt die These auf: „nur wer Reichweite bekommt, lebt als Marke“ (I8). *Die Kunden bekommen mit, was das Unternehmen tut* und so werden auch erst *neue Kunden* auf die Firma aufmerksam (I8). „Gerade auf der Ebene der Geschäftsführung ist es für das Netzwerk wichtig, dass man wahrgenommen wird.“ (I9) zumal die Beiträge und Posts seitens der Unternehmensspitze *noch mal einen anderen Stellenwert* einnehmen (I9). Aus diesem Grund *bespielt* ein Geschäftsführer sein LinkedIn Profil und die weiteren *Kanäle anhand eines Redaktionsplans sehr strukturiert und systematisch mit Content* (I8).

Ein anderes Unternehmen besitzt zwar einen *Social Media Auftritt*, dieser lässt allerdings aus Sicht des befragten Abteilungsleiters *zu wünschen übrig*, zumal das Unternehmen lediglich *1% der Kunden als Follower bei Instagram* besitzt (I4).

Seit 2021 wurde die Abteilung digitaler Vertrieb bei einem interviewten Unternehmen durch *ein frisches, junges Team aufgebaut*. Derzeit wird eine *große Kampagne* in Kooperation mit einer *Influencerin* auf Social Media durchgeführt und dadurch *erste Erfahrungen gesammelt*. *Inwieweit dies zum direkten Gewinn von Neukunden beiträgt*, lässt sich *noch nicht sagen* (I3). „Auf der anderen Seite wissen wir ganz genau, da kommen wir nicht drum herum“ (I3). Der Abteilungsleiter gibt zu bedenken, dass diese *Abteilung* in direktem Wettbewerb zu den *klassischen Außendienstlern* steht (I3). Auch ein anderes befragtes Unternehmen *investiert viel in Richtung Social Media Marketing* (I12).

Eine Geschäftsführerin hat nicht die Erwartungshaltung, dass durch ihr Business Profil *Kundschaft gewonnen* und *Buchungen reinkommen* werden. Allerdings hält sie die *Selbstdarstellung* für *wichtig*, um *Aufmerksamkeit zu erzeugen* und bei (potentiellen) Kunden *in Erinnerung zu bleiben* (I6).

Die Personalleiterin bespielt ihr Profil gern mit *HR-Themen*, um das Unternehmen *für Bewerber und Kunden greifbarer* zu machen (I5). Dies berichtet auch ein Geschäftsbereichsleiter. In diesem Unternehmen geht es weniger darum den *Auftraggeber* für sich zu gewinnen, sondern die *Social Media* Inhalte dienen vorrangig dem *Personalmarketing* (I7). Und so nutzt eine Teamleiterin bereits erfolgreich ihr *persönliches LinkedIn-Profil*, um *Mitarbeiter zu gewinnen*. Nachdem sie *dort Jobs gepostet hat*, gingen *sehr viele Bewerbungen* ein (I11).



Abb. 3.4: Bedeutung des Social Media Auftritts der Führungskräfte bei der Kundengewinnung und -bindung (eigene Darstellung)

3.5. Zu guter Letzt

Jedes qualitativ hochwertige Experteninterview schließt mit einer offenen Frage nach sonstigen Themen, bzw. nach nicht gefragten Inhalten in diesem Kontext ab. Hierbei können die Interviewteilnehmer noch mal alles zu den Themen ergänzen, was wir mit dem Interviewleitfaden ihrer Meinung nach noch nicht abgebildet haben, bzw. ein abschließendes Resümee ziehen oder noch mal einen neuen Schwerpunkt setzen. Bei der Befragung in diesem Jahr hatten drei Interviewteilnehmer keine weiteren Ergänzungen (I4; I7; I9). Der Großteil der Befragten nutzte diese abschließende Frage, um noch mal einen eigenen Fokus zu setzen bzw. zu betonen, was ihnen wirklich wichtig ist.

Hierbei kristallisierten sich aus den Antworten 3 inhaltliche Themenblöcke heraus: **Führungshaltung, Erwartungshaltung** der Mitarbeiter und Bewerber sowie das Thema Transformation und **Changemanagement**, eng verbunden mit der Kultur und der Kommunikation.

Führungshaltung

Letztendlich hat einfach alles unternehmerische Handeln mit Menschen zu tun. Es „menschelt“ in allen Projekten, bei denen wiederum personenabhängig ist, ob sie erfolgreich sind (I10). Hierbei ist die Führungshaltung wichtig (I6). Eine Führungskraft sollte sich ihrer Werte und ihrer Vision bewusst sein, sowie ihre Mitarbeiter darin einbinden (I2). Zudem sollte die Führungskraft auf Optionen schauen und ihrem Team auf Augenhöhe und mit Wertschätzung begegnen (I6). Eine Teamleiterin hat ein sehr weit gefasstes Führungsverständnis und findet, dass viele Manager gar kein Bewusstsein dafür haben, was es heißt Manager zu sein und wofür man Verantwortung trägt. „Es gibt manche Manager, da hört die Verantwortung schon vor den Mitarbeitern auf. Es gibt Manager, die übernehmen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, ich kümmere mich um meine Mitarbeiter“ (I1). Für sie ist der Begriff Manager oder Führungskraft sehr breitgefächert, da sie nicht nur Einfluss auf die Person hat, mit der sie acht Stunden auf Arbeit verbringt, sondern auch für Menschen, die zu Hause sind. Dies wird in ihren Augen häufig vergessen. Manche Manager tun so, als würden ihre Mitarbeiter am offenen Herzen operieren und wenn wir das jetzt nicht sofort heute, jetzt in dieser Sekunde machen, dann stirbt dieser Mensch. Allerdings besteht diese Notwendigkeit in vielen Branchen nicht, sondern beruht auf den Forderungen der Führungskräfte. Diesen Stress nehmen die Mitarbeiter mit nach Hause und hat somit auch einen Einfluss auf die Menschen, die dort zu Hause sind. Was macht das mit den Kindern des Mitarbeiters? Dieser Verantwortung sollte man sich bewusst sein (I1).

Ein Abteilungsleiter berichtet, dass er im Frühjahr einen neuen Mitarbeiter eingestellt und in den letzten vier Monaten aus demselben Unternehmen bereits acht Bewerbungen von ehemaligen Kollegen des neuen Teammitgliedes erhalten hat. Bei den Bewerbungsfragen ging es nicht um Geld, sondern ausschließlich um Führungsfragen. Dies hat ihm noch mal gezeigt, dass Mitarbeiter nicht wegen dem Unternehmen wechseln, sondern wegen der Führungskraft (I3).

Erwartungshaltung

Hier äußerten die Führungskräfte erneut ihren Frust bzgl. der einseitigen Erwartungshaltung der Bewerber und Arbeitgeber. Dieses Thema zieht sich in der aktuellen Befragung wie ein

roter Faden. Eine Personalleiterin ärgert sich über *falsche* bzw. *irreleitende Annahmen* zum *agilen Arbeiten*, da oft nur *die Freiheiten* wie *Selbstorganisation* oder das *selbstbestimmte Arbeiten* gesehen werden. Auf der anderen Seite *gehören* hierzu aber auch *Verantwortung zu übernehmen* und *selbst Entscheidungen zu treffen* und zu diesen *zu stehen*. Dieser Teil werde gerne ausgeblendet (I5). Einen möglichen Grund hierfür sieht ein Geschäftsführer in der *Bequemlichkeitszone* der Mitarbeiter.

„Wir sind in so einer Selbstbestätigungswelle angekommen. Eine echte Reflektion findet ganz selten statt“ (I8). Menschen wollen sich *nicht mehr strategisch aufstellen*: „das kann ich, das will ich, das habe ich sauber durchdacht und bekomme das auch ordentlich hin“ (I8). Sie wollen sich *nicht mehr committen*. Denn das *bedeutet auch klar zu sagen*: „diese Option ziehe ich jetzt nicht mehr“ und *viele Menschen* möchten aus diesem Grund *keine Entscheidung treffen* (I8).

Umso wichtiger wird es, die Spreu vom Weizen zu trennen und *Top-Talente frühzeitig* im Unternehmen *zu identifizieren* und an *das Unternehmen* zu *binden*. „Die Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Und das Unternehmen wird am Ende des Tages nur so erfolgreich sein, wie es auch die besten Mitarbeiter an Bord sind“ (I12).

Hierfür benötigt es auch eine *eigene* und gut aufgestellte *Personalabteilung*. Ein Abteilungsleiter stellt seinem Unternehmen hierbei kein gutes Zeugnis aus, da dieses im HR-Bereich *wenig innovativ* ist und somit den *Personalreferenten* auch *die Hände gebunden* sind (I13).

Changemanagement

„Im Moment beschäftigen sich nahezu alle Unternehmen mit Transformation. Alle wollen sich neu definieren. Das bedeutet viel Veränderung [...] und da passieren in vielen Unternehmen viele Fehler. Weil Mitarbeiter nicht abgeholt werden, kein Verständnis geschaffen wird. Es fehlt oft auch die Wertschätzung für die Mitarbeiter, also kleine banale Dinge, die aber extrem wichtig sind“ (I12).

Hierbei ist die *Kommunikation* als *wichtiges Element* (I5) und die oft *unterschätzte Unternehmenskultur* (I10) ganz wichtig.

Sehr deutlich schildert dies ein Bereichsleiter. Sein *Unternehmen existiert seit über 90 Jahren*. Nun *gibt es dort Manager* mit der Haltung „*Die Vergangenheit interessiert mich nicht mehr, wir schauen nach vorne.*“ Das ist aber falsch! Ein Unternehmen, das über 90 Jahre existiert hat, hat eine gewisse Verwurzelung. Das ist wie ein Fundament bei einem Haus“ (I12). Darin liegen *auch Stärken für das Unternehmen*, sonst wäre es nicht *da, wo es heute ist*. In *all den Jahren* hat sich eine *gewisse Kultur entwickelt*. „Und auf diese Gegebenheit muss man dann aufbauen. [...]viele Manager heute nehmen sich halt dafür wenig Zeit. [...] So ein Unternehmen kannst du nicht von heute auf morgen quasi komplett transformieren, das funktioniert nicht. Das ist ein Prozess über mehrere Jahre“ (I12).



Abb. 3.5: Abschließender Fokus aus den FK-Interviews (eigene Darstellung)

4. Fazit

Forderndes Personal mit Ich-Bezogenheit: Wunsch nach viel Freiheiten & Gehaltssteigerungen - **abnehmendes Commitment & Loyalität** zum Unternehmen



Unternehmen versuchen sich aktuell neu zu definieren, da die operativen Unsicherheiten weiterhin bestehen, seit dem **Ukrainekrieg** kamen **steigende Energiepreise** hinzu



Nutzen aufzeigen: Unternehmen möchten ihre Mitarbeiter wieder zurück aufs Firmengelände holen, Mitarbeiter haben es sich im **Homeoffice** komfortabel eingerichtet



Generation Z: hohe Erwartungen an die Arbeitswelt, ist aber selbst sensibel und wird als nicht belastungsfähig wahrgenommen



Fachkräftemangel weiterhin verschärft: gute **Leute** finden, die Entscheidungen treffen & **Verantwortung tragen** ist schwierig



Trendthemen in der Weiterbildung: **digitales/Social Media Marketing & agile Transformation**, insbes.



Zögerliches Kundenverhalten, gekennzeichnet durch wenig Investitionsbereitschaft & Aufträge werden verschoben: Angst vor **steigenden Insolvenzen** und damit verbundenem Kundensterben (und die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen)



Digitale Präsenz: Unternehmen machen über Social Media (bspw. mit großen Kampagnen und Kooperationen mit Influencern) auf sich aufmerksam und bauen über **Content Marketing** häufig mittels Newsletter und Blogartikel Vertrauen auf



Führungskräfte haben eigenen Social-Media Account für berufliche Zwecke und um das eigene Unternehmen aktiv zu bewerben oder offene Stellen zu besetzen, teilweise mit Redaktionsplänen und systematisch-strukturiertem Content



Evaluierung der Werbemaßnahmen (insbes. Social Media) schwierig: Selten liegen verlässliche Daten vor - ein darüber generierter **Lead** wird aber als **sehr wertvoll** wahrgenommen



Nachwort von Alexander Ortner

Zunehmende Unsicherheiten prägen den Alltag der Führungskräfte. Diese Unsicherheiten gehen zumeist auf Variablen zurück, die sich dem direkten Einflussbereich der Führungskraft entziehen. Was tun? Resignieren ist keine Option. Andererseits bieten dynamische Situationen ja auch neue Chancen und wer diese erkennen und ergreifen kann, ist klar im Vorteil. Konkret bedeutet das, dass es umso wichtiger ist gut vorbereitet zu sein, seine Aufgaben und sein Handwerkszeug virtuos zu beherrschen. Das lateinische Sprichwort „amat victoria curam“ was so viel bedeutet wie „der Sieg liebt die Vorbereitung“ zielt in dieselbe Richtung. Vorbereit sein bedeutet für mich in diesem Zusammenhang in den Bereichen, die meinem Einfluss unterliegen bestmöglich aufgestellt zu sein, gerade dann, wenn ich in herausfordernden Situationen agieren muss. Im Einzelnen kann das bedeuten, dass ich mir angewöhne bei Entscheidungen systematisch vorzugehen, zu erkennen was ist Ursache oder was vielleicht nur Symptom ist. Es bedeutet in Optionen zu denken und nicht nur das naheliegendste wahrzunehmen. In komplexen Systemen, bei welchen per Definition der Output weniger präzise vorhergesagt werden kann, gilt der Leitsatz im Zweifelsfall Pfade zu folgen, welche die Anzahl der verfügbaren Optionen vergrößert, statt einzuengen. Eine Führungskraft beschrieb die Situation so:

„Was bei jeder operativen Tätigkeit, bei jeder operativen Entscheidung momentan ein großes Problem ist, ist die Gesamtunsicherheit der Lage in einer sich vollkommen veränderten Welt (...). Wenn man dann vor der einzelnen Entscheidung steht, dann merkt man erst, wie konkret das Ganze ist.“ (I10)

In solchen Situationen ist ein eingeübter Umgang mit den Führungswerkzeugen ein gutes Fundament. Das ist natürlich noch keine Garantie für gute Ergebnisse, aber es reduziert ein wenig die Unsicherheit. Aus diesem Grund sollten insbesondere Führungskräfte permanent an ihren Fähigkeiten arbeiten und sich auch über ihren Bereich hinaus mit aktuellen Entwicklungen auseinandersetzen. Das kann sehr individuell erfolgen oder auch durch gezielte Maßnahmen der Unternehmen unterstützt werden. Diese Maßnahmen umfassen Aus- und

Weiterbildungen, aber auch das Vernetzen und den Austausch unter Führungskräften verschiedener Bereiche und Ebenen.

Unternehmen versuchen sich aktuell neu zu definieren, weil ein großer Wandel durch Themen, wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, begrenzte Ressourcen, Lieferketten stattfindet.

Das größte Verbesserungspotenzial sieht ein Interviewpartner aus der Schweiz, indem Beratungsleistung an der obersten Ebene (bspw. im Vorstand) ansetzen und die Gremiumsmitglieder darin geschult werden, wie wichtig das Zusammenführen und die Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten untereinander ist. Damit könnte so viel bewirkt werden! (I10)

Changemanagement ist im Grunde ja nichts anderes als das Anpassen der Organisation an die veränderten Situationen. Gerade wenn diese Veränderungen aber sehr dynamisch sind und gar nicht immer klar ist in welche Richtung es geht, ist das klassische Changemanagement manchmal zu langsam. Auch hier hilft es grundsätzlich gut vorbereitet zu sein mit einer Unternehmensorganisation und auch Kultur, die es ermöglicht sich schneller anzupassen und Chancen zu nutzen. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere die Führungskräfte eine wichtige Rolle. In ihrer Funktion sollen sie weniger Spezialisten in einzelnen Bereichen sein, sondern mehr Generalisten, die es verstehen den Blick für das Ganze zu haben und wie sie den Beitrag aller dazu sicherstellen können. Gerade Führungskräfte in Sandwich-Positionen bleiben doch viel zu oft in einem eher spezialisierten Verständnis stecken. Die Ursachen dafür sind vielfältig, aber auch hier kann die Organisation des Unternehmens helfen den richtigen Fokus zu finden durch Austausch und genug Freiraum sich mit dem „big picture“ auseinanderzusetzen.

Ich stelle immer wieder fest, dass Unternehmen aus derselben Branche mit ähnlichen Rahmenbedingungen ganz unterschiedlich dastehen und mit den aktuellen Herausforderungen umgehen. Natürlich gibt es viele Einflussfaktoren, allerdings erkenne ich immer wieder auch ein ähnliches Muster. Die Unternehmen, welche in die richtigen Köpfe investieren, welche gutes Talent-Management betreiben und welche ganz grundsätzlich stetige Weiterbildung in ihrer DNA haben, kommen zumeist besser zurecht als solche, die dies nicht tun.



Thoughts on
Management



9 783868 013023



MANAGEMENT
SOLUTION
PARTNER